

مركز البحوث

القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية

فهم كيف يتم حقيقة إنجاز العمل في المنظمات



تأليف

روب كروس

أندرو باركر

ترجمة

د. يوسف بن عبد الله المليفي

راجع الترجمة

أ.د. عبد اللطيف بن صالح النعيم

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية
فهم كيف يتم حقيقةً إنجاز العمل في المنظمات

تأليف

روب كروس

أندرو باركر

ترجمة

د. يوسف بن عبد الله المليفي

راجع الترجمة

أ.د. عبداللطيف بن صالح النعيم

١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٣هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

كروس، روب.

القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية: فهم كيف يتم حقيقة إنجاز العمل في المنظمات / روب كروس؛ أندرو باركر؛ يوسف بن عبدالله المليفي؛ عبداللطيف بن صالح النعيم - الرياض، ١٤٣٣هـ.

٢٣٦ ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٧-٢٠٦-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

١- المنظمات والهيئات - تنظيم وإدارة أ. باركر، أندرو (مؤلف مشارك) ب. المليفي، يوسف بن عبدالله (مترجم) ج. النعيم، عبداللطيف بن صالح (مترجم) د- العنوان.

ديوي ٦٥٨.٤ ١٤٣٣/٧٤٦

رقم الإيداع: ١٤٣٣/٧٤٦

ردمك: ٧-٢٠٦-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

هذه ترجمة كتاب:

The Hidden Power of Social Networks
Understanding How Work Really Gets done In Organizations

Boston, Massachusetts

By
Rob Cross
Andrew Parker

المحتويات

مقدمة:

عنــد وضع خريطة تنظيمية أمام معظم الموظفــين، ابتداء من العمال العاديين إلى المديريــن التنفيذيين، فســيقولون بــأن المربعات والخطوط لا تمثــل حقيقةً الطريقة التــي ينجز بها العمــل في منظمتهم. لكن سيســارع أغلبهم بالإقــرار بأهمية تأثير شــبكات العلاقات غير الرسمية على العمل والابتكار ذي الأهمية. ونتيجة للمعوقات (delayering) والعولمــة ونشــوء العمــل المبني علــى المعرفة الكثيفــة، فقد أصبحت الشبكات الاجتماعية من الخصائص المميزة للمنظمات – كتلك الموجودة في الوظائف المتداخلة في عمليات المنظمة الأساســية أو في حالات التكامل والدمج بين الشركات أو بــين التحالفات. كما أصبحــت هذه المواقع غير الظاهرة أساســية للأداء وتنفيذ الإســتراتيجيات. وقد أظهرت البحوث أن الترابط المناســب في الشبكات التي تدار بعنايــة من خلال المنظمات قد يكون لــه بالغ الأثر على الأداء والتعلم والإبداع [١]. كما يمكن تحقيق منافع نتيجة وجود شبكات مترابطة بشكل جيد بين المنظمات [٢].

وبالرغم من أهمية الشبكات، إلا أن المديرين التنفيذيين نادراً ما يحاولون تقييم أو دعم هذه الشــبكات في منظماتهم [٣]. وكثير من القادة على ما يبدو تعلموا في كليات إدارة الأعمال أو يقررون من خبراتهم الذاتية الخاصة أنه ليس بمقدورهم فعل الكثير حيّال الشبكات الاجتماعية. وقد ترتب على هذا طرح السؤال التالي: كيف يمكنك أن تدير ما لا يمكن أن تراه؟ وعندما يحاول كثير من المديرين تطوير التعاون بين الموظفين، فإنهم يفترضون أن ســلامة الشبكة تتحقق بتدفق المعلومات، وتوحيد الشبكات المشتتة أو توســيعها، وبكل بساطة ما هو إلا زيادة الاتصال وتحســينه. فقد سمعنا كثيراً أن مديرين تنفيذيين يزعمون أن بناء فرق العمل والاجتماعات التي تتم خارج موقع العمل تعد مفاتيح لتحســين الشــبكات الاجتماعية. ولكن ما يعتقدون به يتغير بسرعة عند ســؤالهم: هل تريدون حضور مزيد من الاجتماعات واســتقبال رسائل بريد إلكتروني أكثر؟ يخشــى معظم المديرين التنفيذيين الفكرة وســريعاً مــا يعترفون بأن المزيد من الاتصالات في عالم يزخر بالمعلومات ليس هو الحل.

وبدلاً من ذلك، إن ما نحتاج إليه بشكل ملح هو منهج مستهدف أكثر لتحسين شبكة التعاون والترابط، حيث يؤدي هذا الأمر إلى منافع جمة للمنظمة. وهدفنا الأســاســي فــي هذا الكتاب هو توضيح كيــف يمكن للقادة تحقيق ذلك بلفــت نظرهم إلى القوة الخفية للشبكات الاجتماعية في منظماتهم.

وبطبيعة الحال، إن الاهتمام بالشــبكات الاجتماعية وتحليلها ليس جديداً. ففكرة

رسم صورة، يطلق عليها السوشيوجرام (Sociogram)، عمن هو مرتبط مع آخر، تنسب إلى الدكتور ج. إل. مورينو «Dr. J. L. Moreno» [٤]، حيث يعتبر من أوائل علماء علم النفس الاجتماعي. فدراسات مورينو الأولى والتي أصبحت حقل دراسة السوشيومتري (Sociometry) رسمت علاقات المحبة والكراهية لدى خمسمائة فتاة في كلية ولاية نيويورك للبنات من بين ألفي طالبة في كلية نيويورك العامة، وكذلك لدى جماعات أخرى [٥]. ومنذ ذلك الحين، فقد أثرت أساليب الشبكة على فئات مختلفة من المثقفين المهتمين. فعلى سبيل المثال، لقد درس علماء الإدارة والاجتماع الجماعات المحلية والافتراضية [٦]، بالإضافة إلى العلاقة بين أنماط التفاعل بين الناس والظواهر الاجتماعية مثل السيطرة [٧]. كما طبق علماء الإنثربولوجيا الثقافية على الهيكل الاجتماعي والأدوار وأنظمة النسب أو صلة القرابة [٨]. وقد استخدم الباحثون في مجال الاتصال تحليل الشبكات لتقييم معدل التطابق والتناقض التي تواجه مثل هذه الأشياء كالمعلومات، والأدوات وآلة رسائل الفاكس [٩]. وأوضح علماء النفس الاجتماعي كيف أن هيكل اتصال الجماعة يؤثر في الأداء.

وفي الفكر الحديث، بدأ تحليل الشبكة يستحوذ وبشكل واسع على اهتمام المديرين والمديرين التنفيذيين. فقد نبه كتاب «The Tipping Point»، لمالكوم غلادويل «Malcolm Gladwell» الجمهور العام بخصوص أهمية الشبكات. فمن خلال الأمثلة والقصص الغنية، أوضح غلادويل كيف أن الشبكات الاجتماعية تؤثر بشكل مثير على استيعاب الأفكار والاتجاهات في المجتمع. وهنالك كتب أخرى، مثل «Linked» وكتاب «Six Degrees of Separation» وكتاب «Nexus» اتخذت منهجاً أكثر تقنيةً في تقدم علم الشبكات. وقد أدى هذا العمل إلى ملاحظات واسعة تعتمد على أنماط اكتشفت في الشبكات المادية مثل الإنترنت أو شبكات الطاقة أو في الشبكات الأكثر تنظيماً مثل الظهور المشترك في الأفلام أو في مجالس إدارة الشركات. وبينما تتم ترجمة جوانب هذا العمل بشكل جيد في الشبكات الاجتماعية داخل المنظمات، إلا أنه يتحتم على المديرين أيضاً التعرف على الخصائص المميزة لشبكات المستخدمين.

أولاً، تتميز الشبكات الاجتماعية في المنظمات بالديناميكية وهي محكومة بالإستراتيجية والبنى التحتية وطبيعة العمل الذي يجري تنفيذه في وقت معين. وغالباً ما يؤدي السلوك الإداري والتصميم التنظيمي بشكل غير منظور وغير مقصود إلى تفكيك الشبكات. فعلى سبيل المثال ، تؤدي الحوافز وممارسات الإدارة في العمل بشكل متكرر إلى منع التعاون بين الزملاء في مختلف الأقسام. فيمكن أن يؤدي

تصميم الوظائف إلى السـعي في طلب معلومات من بعض الموظفين بشكل مبالغ فيه، مما يؤدي بالتالي إلى أن يتحولوا إلى عوائق في الشـبكة. كما يمكن لممارسـات إدارة الأفـراد أن تؤدي بمن لديهم خبـرة معينة إلى الارتباط الوثيق فقط مع من لديه نفس المعرفة. ونتيجة لذلك، يجب على المديرين تقييم الشـبكات في منظماتهم مع التركيز على اكتشـاف مدى تأثير السـياق التنظيمي على أنماط شبكة العلاقات الاجتماعية وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

والخاصية الثانية لشـبكات الموظفين هي أن المعلومات لا تتدفق في الشـبكة دون تغيير خلال الشبكة الإنسانية مثلما يحدث لها عندما تمر عبر نواقل شبكة الإنترنت. إذ إن الناس يضيفون سياقاً وتفسيرات ومعاني مختلفة للمعلومات كما تلقوها ومن ثم ينقلونها للآخرين. هل تذكرون اللعبة التي تدعى "تلفون"؟ فالجملة البسـيطة يمكن أن تشوه بشكل واسع كلما تناقلها الأفراد من شخص إلى آخر. فعلى سبيل المثال، إن جملة مثل "الغراب الأسود حط على السياج" «The black crow sat on the fence»، يمكن أن تتغير بشـكل سـريع وتصبح "طائر أبو الحناء الأحمر دخل إلى عشه" «The red robin flew to its nest». وبالطبع، فإن التشـوهات في شبكات الموظفين تتعاظم لأن كثيراً من أعضاء الشـبكة لا يتواجـدون بالضرورة في نفس المكان ولا يركزون في نفـس الوقت على نفس الموضوعـات. وعندما يكون هؤلاء لهـم أدوار في القيادة أو مراكز محددة في الشـبكة ولهم قول مختلف حيال ما تعنيه المعلومات وأي التفسيرات يؤخذ بها، يكون التحريف بشكل أسوأ في المنظمات. ونتيجة لهذا، فإن تقييم وتحسين ربط الشـبكة وتطويره يفرض تحديات مختلفة أكبـر من اعتبار الإلكترونات الموجودة في شبكات الطاقة أو تدفق المعلومات عبر الإنترنت.

إلا أنـه يمكن للمديرين اسـتعمال أدوات تحليل الشـبكة الاجتماعية لتقييم ودعم الشـبكات المهمة داخل منظماتهم، ومن الأفضل بكثير تولي هذا المنهج المستهدف بدلاً من ترك التعاون للظروف. وخلال السـنوات الخمس الماضية، شـاركنا في أكثر من سـتين شـبكة مهمة إسـتراتيجياً في عدد كبير من المنظمات الشـهيرة. وقد عملنا عـن كثب مع مديرين تنفيذيين وموظفين فـي عدد من المنظمات القيادية في مجالات الاستشارات والصيدلانيات والبرمجيات والإلكترونيات وصناعة الحاسوب والمنتجات الاسـتهلاكية والخدمات المالية وصناعة النفط وصناعة المعدات الثقيلة والكيماويات وفـي الحكومة، وذلك لتقييم وتطوير الشـبكات المهمة إسـتراتيجياً. ومن خلال هذا البحث كان لدينا فرصة العودة إلى معظم تلك المنظمات مرة واحدة على الأقل لتقييم

تأثير أفكارنا عليها وإعادة النظر في تفكيرنا ونحن نتقدم إلى الأمام. وإننا على يقين أنه لا يوجد بحث آخر يتناول الشبكات في المنظمات والذي يربط بين سعة المشاركة ضمن مجموعة متنوعة من الصناعات مع عمق في التفاعل في كل منظمة مع مرور الوقت. وقد قمنا في هذا الكتاب بجمع استنتاجاتنا التي تكونت من هذا العمل ومن مصادر أخرى لتكون مرشداً للمديرين التنفيذيين والمديرين لتحديد وتقييم ودعم الشبكات المهمة إستراتيجياً في منظماتهم. ونتمنى أن تكون متابعة هذه الأفكار ممتعة ومفيدة لك كما كانت بالنسبة لنا.

شكر وتنويه:

يعد هذا الكتاب نتاجاً لموضوعه؛ لأن جميع الأفكار الواردة فيه قد طورت بالتعاون مع شبكة متنوعة وغنية من الزملاء. فقد أسهم التعاون والمناقشات مع مختلف المثقفين في شحذ تفكيرنا منهجياً ونظرياً. فالعمل عن قرب مع أفراد في منظمات متنوعة وكثيرة كان وباستمرار يدفعنا إلى إيجاد تطبيقات عملية لتحليل الشبكة الاجتماعية. وباختصار، لقد سمحت لنا شبكاتنا الخاصة بأن نتجاوز مرحلة التعلم والممارسة، وأن نتناول هذه الأعداد الضخمة من العلاقات، وهو ما يركز عليه هذا الكتاب.

ويستحيل من خلال هذا التنويه القصير أن نتمكن من بيان المدى الذي تم فيه تطوير تفكيرنا من خلال الكتابة والمحادثات مع علماء الشبكات في مجالات مثل الاتصالات والإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي. فقد كان كثير من هؤلاء العلماء صبوراً وكريماً في أعطائنا الوقت لمناقشة الأساليب التحليلية والدلالات النظرية للشبكات الاجتماعية في المنظمات. ورغم أن قائمة هؤلاء الأفراد طويلة ويصعب تغطيتها بشكل كامل، فإننا نشعر بفائق الامتنان لما تم من محادثات، وفي بعض الحالات، التعاون مع: بول أدلر، واين بيكر، دان براس، كاثلين كارلي، دون كوهين، نوشير كونتراكتور، جوناثون كامينغز، توم دافينبورت، نانسي ديكسون، جيري فولكوسكي، مالكوم جلادويل، تيم هول، مونيكا هيجينز، هيرمينيا إيبارا، مايكل جونسون - كرامر، بيل كان، ديفيد كراكهاردت، فلاديس كريبز، دانيال ليفين، نيتين نوهريا، لاري بروساك، رون رايس، بيل سنايدر، بيل ستيفنسون، بوب توماس، دين والش، إتين وينغر، باري ويلمان، ومايك زاك «Paul Adler, Wayne Baker, Dan Brass, Kathleen Carley, Don Cohen, Noshir Contractor, Jonathon Cummings, Tom Davenport, Nancy Dixon, Gerry Falkowski, Malcom Gladwell, Tim Hall, Monica Higgins, Herminia Ibarra, Michael Johnson-Cramer, Bill Kahn, David Krackhardt, Valdis Krebs, Daniel Levin, Nitin Nohria, Larry Prusak, Ron Rice, Bill Snyder, Bill Stevenson, Bob Thomas, Dean Walsh, Etienne Wenger, Barry Wellman, and Mike Zack». ونشكر بشكل خاص ستيف بورغاتي «Steve Borgatti» لإرشاداته فيما يتعلق بالجانب التقني في تحليل الشبكة الاجتماعية ومشاركته معنا مؤلفاً مشاركاً ومستشاراً لمنتدى أي بي أم للأداء التنظيمي والمعرفي «IBM Knowledge and Organizational Performance Forum».

كما أننا مدينون أيضاً لمجموعة كبيرة من الناس يعملون في أكثر من ستين منظمة والذين وضعوا أقدامنا على الطريق للتحقق من أن أفكارنا كانت ناجحة. وقد ساعد

هؤلاء الناس في جعلنا نشارك في موضوعات مثيرة في منظماتهم كما ساعدونا على رؤية تطبيقات متعددة لأفكار الشــبكة والاهتمامـــات التجارية. مرة أخرى، إن قائمة النـــاس طويلة جداً ويصعب أن نذكرها ولكننا نقدر الوقت والجهد لمئات الأفراد الذين التقينا بهم في المقابلات الشخصية أو جلسات النقاش أو الإلقاء. وبشكل خاص، نود أن نشكر عدة أفراد ممن عملنا معهم - إلى حد ما - عن قرب، وهذه القائمة تضم:

باتي أنكلام، كارول بيكار، ديريك بايني، أندرو بيرتون، لاري شــيت، جو كوثريل، كيت إيرليش، ســكوت إليــوت، ديفيد إيبانك، ناتانييل فوتي، كيم غلاســجو، دوغ جوردين، ريان غوري، ريتشـــارد كرينغر، فيك غولاس، جيوريا هادار، شـــارلوت هوملوند، ســـام إســـرائيليت، أل جاكوبســـون، أندرياس كانيرت، هارش كاراندیكار، ماري لي كينيدي، جون كلوس، مونيك لامبيرت، برونو لابورت، فرانك ليستنر، ريتشارد لايفزلي، إلين لوي، ماليا لوفي، كارين ليونز، ديانا مارتينيز - بويد، دارا ميناشـــي، تيري نيني، أن نوليس، فيفيك باراشـــور، جوش بلاســـكوف، جيم بويج، فيليب رامسيل، دانييل رانتا، ميليسي رميزين، دوغ روش، ليزلي شـــناير، توم شورت، ماثيو سمبسون، روثين سميث، سكوت ســـميث، بيل سبنسر، جويرج ستيلي، كارين أوغيتا، غوليرمو فيلاسكويز، كيفين ووكر، لاي وايـــس، ودون وايت. «Patti Anklam, Carol Bekar, Derek Binney, Andrew Burton, Larry Chait, Joe Cothrel, Kate Ehrlich, Scott Eliot, David Ewbank, Nathaniel Foote, Kim Glasgow, Doug Gordin, Ryan Gorey, Richard Grainger, Vic Gulas, Giora Hadar, Charlotte Holmlund, Sam Israelit, Al Jacobsen, Andreas Kahnert, Harsh Karandikar, Mary Lee Kennedy, John Kloss, Monique Lambert, Bruno Laporte, Frank Leistner, Richard Livesley, Elaine Lowe, Malia Lowe, Karen Lyons, Diana Martinez-Boyd, Dara Menashi, Terry Naini, Ann Noles, Vivek Parachur, Josh Plaskoff, Jim Poage, Philip Ramsell, Daniel Ranta, Melissie Rumizen, Doug Rush, Lesley Shneier,Tom Short, Matthew Simpson, Ruthanne Smith, Scott Smith, Bill Spencer, Joerg Staeheli, Karen Ughetta, Guillermo Velasquez, Kevin Walker, Leigh Weiss, and Don White». فهؤلاء وكثير من الأفراد الآخرين لهم الفضل في إنجاز هذا العمل.

كما ندين بالشـــكر والعرفـــان للتأييد المؤسســـي الذي تلقيناه لدعـــم هذا العمل. فقـــد قدم منتـــدى أي بي أم للمعرفـــة والأداء التنظيمـــي «IBM's Knowledge and Organizational Performance Forum» بيئة مواتية ساعدتنا في تطوير هذا العمل مـــع مرور الوقـــت. وقد حالفنا الحظ بأن كان لدينا مجموعة من الزملاء المشـــجعين

والمعاونين في هذه المجموعة مثل:

ليزا أبرامز، مايك فونتين، جو هورفاث، إيريك ليسير، إيريك موسبروكر، ديفيد ميلين، ديفيد موندل، سال باريس، ليزا ساسون وديف سنودين. «Lisa Abrams, Mike Fontaine Joe Horvath, Eric Lesser, Eric Mosbrooker, David Millen, David Mundel, Sal Parise, Lisa Sasson, and Dave Snowden»، ونود أن نشكر على وجه الخصوص جوديث كيلارد «Judith Quillard» التي أخذت على عاتقها مراجعة الكثير من هذا الكتاب في بدايته. فقد كانت دائماً تدفعنا بأن نجعل عملنا وتفكيرنا أفضل ولم تبخل علينا بمساعدتها ألبتة. كما أننا ممتنون لمعهد أكسنشرس للتغيير الإستراتيجي «Accenture's Institute for Strategic Change» لمساعدتنا في تطوير بعض هذه الأفكار. و نشكر بشكل خاص سو كانتريل، وتوم ديفينبورت، وبوب توماس «Sue Cantrell, Tom Davenport, and Bob Thomas» لما قدموه من تعاون بناء. وأخيراً، نشكر معهد باتن «Batten Institute» في كلية داردن للدراسات العليا لإدارة الأعمال «The Darden Graduate School of Business» الذي قدم المساعدة التحريرية. وبشكل خاص فإننا مدينون بالفضل لاليزابيث أوهالوران «Elizabeth O'Halloran» لمناقشاتها البناءة والداعمة والمشجعة لهذا العمل.

وعلى صعيد التحرير، فإننا نشعر بالامتنان لشخصين لمعاونتهما لنا في إنجاز هذا العمل. فالأول كانت ميليندا ميرينو «Melinda Merino» التي وجهتنا بعناية من خلال التعامل مع مطبعة أتش بي أس «HBS» حيث زودتنا بتوجيهات لا تقدر بثمن في هذا الكتاب من بداية إعداد الإطار الأولي لهذا العمل حتى الاقتراحات التفصيلية النهائية. والثاني كانت آمي هاليدي «Amy Halliday» التي نقحت الكتاب وأدت عملها كاملاً دون كلل. ونحن بحق مقدرين لمساهمات آمي فيما يتعلق بكل من الفحوى والشكل، حيث لم يكن بوسعنا القيام بهذا من دونها.

وأخيراً، فإننا ندين جداً بالشكر الجزيل لزوجاتنا. إلى ديبي «Debbie» والتي كانت تستقبل راتشيل «Rachel» وكونر «Connor» خارج المكتب، وكانت تتجمل بالصبر لتخطيط الرحلات والاتصالات الجماعية وساعات الكتابة: إيمانك ودعمك المستمر لي هما ما جعل هذه الأفكار تصبح حقيقة. فشكراً لك، روب «Rob».

إلى ليزا «Lisa»، لقد جعل صبرك وتشجيعك خلال الساعات الطوال المستغلة في البحث وكتابة هذا الكتاب جعل هذا العمل ممكناً. فشكراً لك، أندرو «Andrew».

الجزء الأول

كيف يتم حقيقةً إنجاز العمل في المنظمات؟

١
القوة الكامنة
للشبكات الاجتماعية

إننا وبعد سنوات من العمل أعتقد مازلنا غير واثقين مما إذا كنا نقوم بالعمل على الوجه الصحيح أم لا، حتى بعد كل تلك المشاريع الكبيرة من إعادة الهندسة، والانتقال لفرق العمل، والممارسات الجديدة للموارد البشرية، والاستحواذ على اثنين من الاقتناءات، والاســتثمارات الهائلة في مجال التكنولوجيا. وحتى الآن يجب أن نكون قد خفضنا التكلفة وأنشــأنا شــركة متميــزة دون التركيز على تسلســل السلطة أو تخصيص ســلطات لذوي النفوذ. إلا أن التأكد من حدوث ذلك أمر ليس باليسير. فمعظمنا في هذه القاعة لديه آلاف الناس في العالم، لهذا من المســتحيل أن ندير أو حتى نعرف ما يجري في دهاليز المنظمة. وأنا أعنــي أن كل واحد منا بإمكانه أن يخدعنا حتى نعتقد أننا أذكياء ونقود المركب ببراعة، ولكن حقيقة ما نســتطيع فعله هو إيجاد مناخ وأمل بأن تســير الأمور بشــكل إيجابي، وهذا شــيء صعب، لأنك لا تســتطيع حقيقةً رؤية الأثر الذي تخلفه قراراتك على الناس. لذا ما عليك إلا أن تتمنى أن تسير الأمور كما تريد وهذا ما يشعرك بالثقة عندما تخبر الآخرين.

الرئيس التنفيذي – الإقراض التجاري

ومن المحتمل أن الشــعور بالإحباط لدى هــذا المدير التنفيذي يحاكي ما لديك من خبرة. فسواءً أكنت مديراً يترأس قسماً أو عضواً أساسياً بأحد الأقسام، فإننا جميعاً نتأثــر تأثراً ملحوظاً بتدفــق المعلومات وبمواقع العلاقات في الشــبكات الاجتماعية. وهذه الشــبكات غالباً ما تكون غير موضحة على أية خارطة رســمية، ولكنها تتداخل بصورة معقدة مــع أداء المنظمة وطريقة تطورها وتنفيذها للإســتراتيجيات وقدرتها على الابتكار. وبالنســبة لغالبيتنا، فإن للشــبكات أيضا دوراً كبيراً تؤديه مع إنتاجيتنا الشخصية وتعلمنا ونجاحنا المهني.

هذا، وليس من السهل دائماً أن نعرف بسهولة على ما يجري في مجموعات العمل الكبيرة والمنتشــرة وغير المرئية في الظاهر. ولك أن تتدبر للحظاتٍ شــبكة العلاقات

بـين الأفراد الذين تعمل معهم، فمـن المحتمل أن تصف علاقاتك الحميمة بدقة، غير أن الدراسـات أظهرت أنه كلما ابتعدت عن دائرتك القريبة، فإن دقتك من المحتمل أن تبدأ في التراجع [١]. وانطلاقاً من أهمية الشبكات فإن هذا النقص في فهمها قد يؤثر بشكل جوهري على أداء الفرد والمنظمة.

إن المصرفي المحبط الذي اقتبسـنا كلماته سـابقاً يدرك بشـكل قاطع أن دور كبير المديرين في الغالب هو تنسـيق عمل الآخرين. وهذا الدور مركزي وجوهري إلى درجة أدت إلـى النشـاط بكامله - وقد يكون متعدداً - بهدف إحـداث ثورة في طريقة إنجاز الأفراد لأعمالهم. فخلال العقدين المنصرمين اكتسحت الكثير من المبادرات - مثل بحث المعوقات (de-layering)، إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة (TQM) وفرق العمل، ودمج سلاسل التوريد، والتحالفات، وتطبيق كثير من التكنولوجيا - أرجاء منظر الشركات بدرجات نجاح مختلفة. وقد أدت هذه الجهود المتعلقة بتحسـين الكفاءة والقضاء على البيروقراطيـة فعلاً إلى التحول في كيفية إنجاز الأعمـال. فالموظفون أقل تقييداً من السابق من خلال علاقات رفع التقارير الرسمية أو العمليات والإجراءات البيروقراطية؛ ولذا فإن العمل المهم ينجز في معظم المنظمات حالياً عبر شبكة من الموظفين.

ولأن العمل وتنسـيقه يتم التفاوض عليه بشـكل متزايد في شبكات الموظفين، فقد ظهرت تحديات إدارية جديدة. وتقول الحكمة التقليدية بأن المرء لا يستطيع إدارة هذه الجماعات الناشـئة، لذا فالمديرين التنفيذيون لا يفعلون سـوى القليل لدعم الشبكات المهمة إستراتيجياً داخل منظماتهم. وربما يلجأ المديرون إلى الشبكات الخارجية التي أنشـئت من خلال التحالفات والشراكات الإستراتيجية، وهم واثقون من إدراك أهمية شـبكات الموظفين الداخلية. وباسـتثناء تطوير عمل الجماعـة أو تطبيق تكنولوجيا مشـتركة، إلا أن معظمهم لا يتخذون أية إجراءات جادة لدعم هذه الشبكات [٢]. وقد يكون هذا التوجه مكلفاً.

تأمل شـبكة صغيرة من المديرين التنفيذيين في قسـم الاستكشـاف والإنتاج في منظمة بترولية كبيرة. حيث إن هذا القسـم كان فـي غمرة تطبيق تكنولوجيا موزعة تساعد في نقل أفضل الممارسات عبر مبادرات الحفر، وقد كان المديرون أيضاً مهتمين بقياس إمكانية القسم في ابتكار المعرفة والمشاركة فيها. وللمساعدة في هذه الجهود، فقد طلب منا أن نقوم بإجراء تحليل للشـبكة الاجتماعية للمعلومات المتكررة والمتبادلة فيما بين كبار التنفيذيين في القسم. وكما يبين الشكل (١-١أ) فإن هذا التحليل أظهر التناقض الواضح بين الهياكل الرسمية وغير الرسمية للمجموعة.

شكل (١-١أ)
مقارنة بين الهيكل الرسمي وغير الرسمي
خارطة التنظيم الرسمي

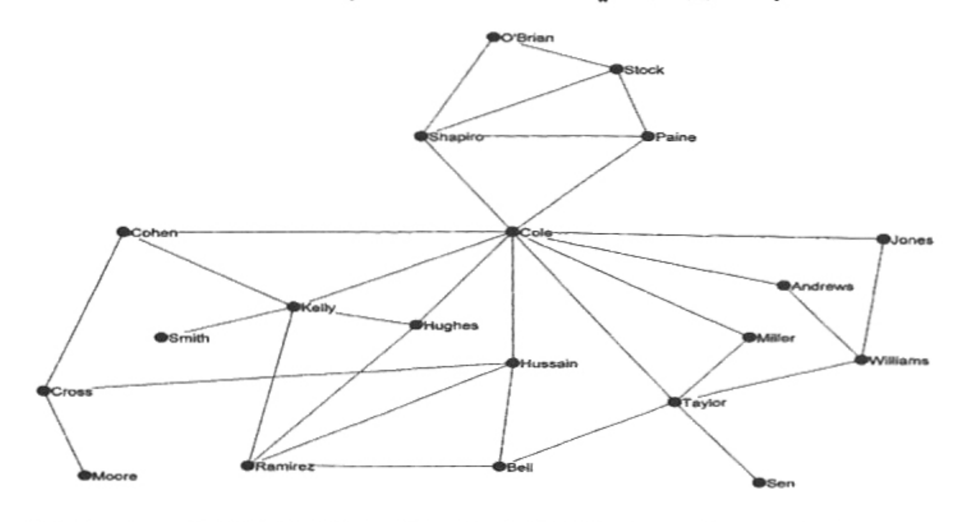
Exploration & Production
Senior Vice President
Jones

- Exploration – Williams
  - Cohen – Smith – Hughes – Ramirez – Bell – Cole – Hussain – Kelly
  - Cross – Andrews
- Drilling – Taylor
  - Sen – Moore – Miller
- Production – Stock
  - O'Brian – Paine
  - Shapiro

ملاحظة: أخفيت معالم هذا المثال بدرجة كبيرة بطلب من المنظمة.

المصـــدر: شـــكل (١-١أ وب)، من ر. كـــروس وآخرون «الوقوف على ما نعـــرف: دعم إنتاج المعرفة والمشـــاركة في الشـــبكات الاجتماعية»، الديناميكيات التنظيمية ٣٠، رقـــم ٢ (٢٠٠١): ١٠٠-١٢٠، حقوق الطبع ٢٠٠١، أعيدت الطباعة بموافقة من إلسفر ساينس.

شكل (١-١ب)
البناء غير الرسمي كما كشفه تحليل الشبكة الاجتماعية



وبالإضافة إلى بعض الموضوعات السياسية التي أعاقت الترابط، ظهرت في الأفق ثلاث نقاط مهمة حول قدرة هذه المجموعة على الاستفادة من خبرتها. أولاً، كما هو الحال غالباً، فقد حدد تحليل الشبكة بأن مديري المستوى الأوسط مهمين لعملية تدفق المعلومات مع إنه لم يتوقع قادتهم هذه الأهمية. وقد جاءت المفاجأة الكبرى من الدور المهم الذي لعبه كول «Cole» في التدفق الشامل للمعلومات سواء داخل المجموعة أو بين أعضاء قسم الإنتاج وباقي الشبكة. إن سمعة كول نتيجة خبرته وتجاوبه جعلت منه مصدراً مهماً لكل أنواع المعلومات. إلا أن عدد الطلبات التي تلقاها والمشاريع التي شارك فيها قد أصبحت متسعة، ولم تسبب له التوتر فقط، بل أدت إلى تباطؤ عام في أداء المجموعة ككل. ومن خلال عدم وجود خطأ من جانبه، إلا أن كول أصبح (عائقاً) أمام عمل المنظمة.

كما كشف تحليل الشبكة الاجتماعية أيضاً مدى اعتماد الشبكة الكلية على كول بشكل غير متناسب. ولو توظف في عمل آخر لخسرت الشركة كلاً من معارفه وعلاقاته التي قام بإنشائها، وهذه العلاقات في كثير من النواحي أساس تماسك الشبكة مع بعضها البعض. إذ سيصعب على المضطرين من الأفراد القدرة على إقامة علاقات معلوماتية، وسوف يعاني أداء المجموعة. ونتيجة للتحليل، قررت المنظمة تصنيف الطلبات التي تلقاها كول ومن ثم توزيع هذه المجالات على مديرين تنفيذيين آخرين. وقد أزاح هذا الحل البسيط العبء عن كول وجعل الشبكة بمجملها أكثر تجاوباً ونشاطاً.

وعلى نفس القدر من الأهمية، فقد ساعد تحليل الشبكة أيضاً في تحديد الأفراد خارج محيط الشبكة (الهامشيين) ممن لديهم خبرة غير مستغلة. وبشكل خاص، فإن الكثير من كبار الموظفين أصبحوا معزولين جداً عن العمليات اليومية للمجموعة. وهذا أمر شائع. إذ عندما يترقى الموظفون داخل المنظمة، فإن عملهم يتحول إلى إنجاز مهام إدارية أكثر، مما يجعلهم أقل اطلاعاً ودراية بعمل مرؤوسيهم. وعلى سبيل المثال، يكشف الشكل (١-١ب) أن أعلى شخص واسمه جونز «Jones» كان أحد أكثر الموظفين الهامشيين، وقد أدى افتقاره للتجاوب إلى إعاقة الشبكة الكلية عندما كانت هنالك حاجة لاتخاذ قرارات مهمة. وقد ساعد الرسم البياني للشبكة الاجتماعية في تحويل ما كان يمكن أن يكون مواجهة صعبة مع هذا المدير التنفيذي إلى نقاش بناء، مما جعله يخصص وقتاً أكبر للمجموعة.

كما أوضح التحليل إلى أي مدى أصبح قسم الإنتاج (المجموعة الفرعية في قمة

مخطط الشبكة) بمعزل عن الشبكة ككل. وقبل أشهر عديدة من التحليل، نُقل هذا القسم إلى طابق مختلف. وبعد مراجعة الرسم البياني للشبكة، أدرك المديرون التنفيذيون أن هذا الفصل المادي قد أدى إلى عدد ضئيل من المقابلات السريعة والعفوية في الممرات. ولأن هذا النقص في الاتصالات أدى إلى سلسلة من مشاكل التشغيل، فقد قرروا استحداث اجتماعات مبرمجة من أجل التعويض عن هذا النقص.

قوة أبعاد الشبكة الاجتماعية:

لقد كانت نتائج تحليل الشبكة الاجتماعية للمنظمة متطابقة بشكل معقول. فحتى في المجموعات الصغيرة والمحصورة، فإن المديرين التنفيذيين غالباً ما يشعرون بالدهشة من أنماط التعاون لأنها مختلفة عن معتقداتهم وعما يظهر في الخريطة التنظيمية الرسمية للمنظمة. وتساعد النظرة الدقيقة للشبكة على اتخاذ القرارات الإدارية، وتوضح الجهود المستهدفة لتعزيز التعاون. فبدلاً من ترك الأعمال الداخلية للشبكة للمصادفة، يمكن للمديرين التنفيذيين استغلال الرؤى التي يقدمها تحليل الشبكة الاجتماعية لمعالجة عدم التواصل والعقبات الماثلة في الشبكات وخلق إمكانيات تقوم على الإحساس والتجاوب بعمق خلال المنظمة.

وليس هذا بالأمر البسيط. وسيقول لك معظم المديرين التنفيذيين بأن التعاون الفعّال يعتبر أمراً حرجاً لتحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمتهم، كما أن معظمهم، في لحظات معينة، سوف يقولون بأنهم استثمروا الكثير من الوقت والمال من أجل تعزيز التعاون، لكن نتائج ذلك كانت قليلة أو معدومة. غالباً، فإن المديرين يتولون مثل هذه المبادرات بدون فهم الأعمال الداخلية للشبكة، معتمدين على فلسفة ضمنية تفيد بأن المزيد من الاتصالات يعد أفضل للمنظمة. فعلى سبيل المثال، قد يقوم المديرون بتطبيق تقنيات التآزر (collaborative technologies) ولديهم تصور غير واضح بأنهم سوف يساعدون الموظفين على التفاعل بسلاسلة وسهولة أكبر وأن ذلك سيساعد في رفع جودة عملهم. ومنهم قد يضعون برامج لتغيير الثقافة، كما حدث في تسعينيات القرن الماضي عند إنشاء منظمات ذات بيئة تعلمية، على أمل أن تشجيع الحوار المفتوح والأمين سيؤدي إلى تحسين الإبداع والأداء. أو يمكنهم إيجاد مجموعات الممارسة (communities of practice) ، مثلما تفعل كثير من المنظمات اليوم، بقصد تعزيز إنتاج المعرفة والمشاركة فيها بالإضافة إلى تحسين جودة العمل وكفاءته.

وفي بعض الأحيان يكون لهذا النوع من المبادرات التأثير المرجو، ولكن النتائج ليست

دائمـــاً إيجابية. فالمنظمات قد يتم عرقلتهـــا لأن متخذي القرار قد يصبحون منهكين جـــداً مـــن العمل مما يجعل كثيراً مـــن موظفيهم غير قادرين علـــى لقائهم في الوقت المناســـب لاغتنام الفرص المتاحة. كمـــا أن الموظفين الأفراد يكونـــون مثقلين بالكثير من رســـائل البريد الإلكتروني والاجتماعات وطلبات المساعدة إلى درجة يتعرض فيها عملهم الخاص ورضائهم الوظيفي وحتى صحتهم إلى الضرر.

ولا يمكننا تحمل مواصلة العمل على هذا المســـار. وبدلاً من ســـعي المديرين لخلق مبادرات تحدث ترابط بدون تمييز، فإنهم بحاجة إلى اتخاذ منهج مســـتهدف أكثر مع مراعاة أن تحقيق التعاون له تكلفته [٣]. وتكمن قوة التصور للشـــبكة، ســـواء طبق على جماعة أو فرد، في الدقة التي يقدمها هذا التصور.

فالمديرون الذين يستهدفون النقاط الإستراتيجية في الشبكات الاجتماعية يمكنهم وبســـرعة زيادة فعالية المنظمـــة وكفاءتها وفرص الابتكار. إننا ببســـاطة لا ندعي أن مزيداً من الترابط يكون دائماً أفضل. فمهما يكن حجم الشبكات فمن غير الممكن أن يكـــون كل فرد مرتبط بكل الأفراد الآخرين، وحتـــى هذا الأمر فإنه غير مرغوب فيه. فالزيادة العشـــوائية في الروابط قد تكون وبالاً على الإنتاجية. لذا فإن الفائدة المهمة لتحليل الشبكة الاجتماعية تتأتى غالباً من اكتشاف العلاقات الزائدة. إذ يساعد هذا الاكتشـــاف المديرين على إيجاد طرق لتخفيف الأعباء الزائدة عن كاهل الأفراد وتقليل الوقت الضائع في التواصل فيما بينهم.

وفي ضوء ذلك، يمكن أن يكون تحليل الشـــبكة مفيداً جداً في الكشـــف عن أنماط الترابـــط في وظائف، أو أقســـام، أو في وحدات إدارية محـــددة. فكثير من جماعات العمل الظاهرة على الخارطة التنظيمية يمكنها أن تستفيد بشكل ملموس عندما ينظر إليها من خلال عدسة الشبكة. وتشمل هذه المجموعات إدارات معينة ضمن مسار عمل أساسي، أو ممارسات موزعة في خدمات مهنية، أو وظائف المساندة الحرجة مثل إدارة البحـــوث والتطوير. ولكن في كثير من الأحوال، فإن الشـــبكات المهمة في المنظمات لا توجد على الخارطة الرســـمية، ومن المؤكد أنها غير موجودة في ذهن كثير من المديرين التنفيذيين كما يتضح في الجدول (١-١). إن مجموعات الأفراد مثل تلك التي تنشـــأ بعد تطبيق عمليات الدمج، والتحالفات، ومبادرات تطوير منتج جديد، وشبكات القيادة التي تقوم على عمليات تكامل أو مســـار العمل الأساســـي تحتاج للتعاون بشـــكل جيد لتحقيق أهداف إستراتيجية. ولسوء الحظ، فإن هذه الشبكات غالباً ما تعاني الحرمان مـــن الموارد، ومن التفكك الناتج عن غياب الحكمـــة بفعل التصميم التنظيمي والقيادة.

وقد يساعد تحليل الشبكة على ضمان أن مجموعات العمل تتعاون بشكل مناسب وغير مشتتة بسبب القيود المادية أو الوظيفية أو الهرمية أو التنظيمية.

جدول (١-١)
التطبيقات الشائعة لتحليل الشبكة الاجتماعية:

دعم الشراكات والتحالفات	يوظف المديرون التنفيذيون بازدياد مبادرات متداخلة بين المنظمات مثل التحالفات أو أشكال أخرى من الشراكات الإستراتيجية لرفع قدرات منظماتهم النوعية. ويمكن لتحليل الشبكات الاجتماعية أن يبرز فعالية تلك المبادرات من ناحية تدفق المعلومات ونقل المعرفة واتخاذ القرار.
تقييم تنفيذ الإستراتيجية	إن القدرات أو الإمكانات الجوهرية في العمل القائم على المعرفة المكثفة ما هي إلا نتاج للتعاون عبر حدود الوظائف والأقسام. ويسمح تحليل الشبكة الاجتماعية للمديرين التنفيذيين تحديد ما إذا كانت الإعمال المشتركة أو التعاون المناسب بين الأقسام يجري لدعم الأهداف الإستراتيجية.
تحسين اتخاذ القرار الإستراتيجي في شبكات القيادة العليا	من الوظائف الجوهرية لفرق المديرين التنفيذيين هي الحصول على المعلومات والقيام باتخاذ قرارات سليمة ونقلها إلى كل المنظمة بفاعلية. ويمكن لتحليل الشبكة الاجتماعية عندما ينفذ للإدارة العليا مع الإدارة التي تليها أن يؤدي إلى معلومات تشخيصية قيمة للقيادة. وليس فقط يمكن لهذا التحليل أن يقدم مساعدة في تقييم الروابط داخل فريق القيادة العليا، ولكنه أيضاً قد يساعد في إماطة اللثام عن كيفية دخول المعلومات وخروجها لهذه المجموعة.
تكامل الشبكات عبر العمليات الجوهرية	عادةً ما تكون الشبكات غير الرسمية عبر العمليات الجوهرية مفككة بسبب الحدود الوظيفية. وفي العادة فإن الحواجز الإدراكية والتنظيمية تمنع الجماعة من إحداث تكامل للخبرات المميزة مما يمكن أن يؤدي إلى إلحاق الضرر بالنوعية والكفاءة والإبداع. ومثلما فعلت خارطة العملية بالنسبة لإعادة الهندسة، فإن تحليل الشبكة الاجتماعية يقدم تقييماً تشخيصياً لتدفق المعلومات والمعارف من خلال وعبر الوظائف المهمة للعمليات الجوهرية للمنظمة.

تشجيع الإبداع	إن معظم حالات الإبداع المهمة ما هي إلا نتاج لتضافر الجهود. وسواء كان الاهتمام بتطوير منتج جديد أو بمبادرات تحسين العملية، فيمكن لتحليل الشبكة الاجتماعية أن يوضح كثيراً كيفية قيام فريق ما بإحداث التكامل في خبراته، وبالفاعلية التي يعتمد بها على خبرات الآخرين في المنظمة.
ضمان التكامل بعد الاندماج أو التغيير على نطاق واسع	بشكل خاص، وفي المنظمات التي تعتمد على المعرفة، فإن التغيير على نطاق واسع في الأساس أمر يتعلق بتكامل الشبكة. وإن تحليل الشبكة الاجتماعية، الذي يجرى قبل الأخذ بمبادرة التغيير، يمكن أن يساعد في توفير المعلومات لعملية التغيير، بالإضافة إلى تحديد الأفراد المحوريين في الشبكة الذين قد يرغب في إشراكهم في عملية التصميم بفضل قدرتهم على إيصال المعلومات للآخرين. كما يمكن إجراء تحليل الشبكة الاجتماعية كوسيلة لمتابعة التغيير بعد ستة أو تسعة شهور. وفي العادة فإن عمليات التقييم هذه تكشف عن قضايا مهمة يحتاج القادة معالجتها من أجل إنجاح المبادرة.
تطوير مجموعات الممارسة	إن المجموعات ذات الممارسات ليست دائماً معروفة رسمياً في المنظمة، لكنها يمكن أن تكون حرجة لقدرة المنظمة على دعم الخبرات المنتشرة بحكم الموقع المكاني أو التصميم التنظيمي. ويمكن أيضاً استخدام تحليل الشبكة الاجتماعية للكشف عن الأعضاء المهمين في الجماعة، وكذلك تقييم الصحة العامة لها في شكل الترابط.

الشبكات الاجتماعية والأداء التنظيمي:

بالرغم من انتشار الشبكات الاجتماعية في المنظمات، إلا أنه من الصعوبة بمكان جعل المديرين التنفيذيين المشغولين أن يبدوا اهتماماً لهذه الهياكل غير واضحة المعالم في الظاهر. والسؤال الصريح أو الضمني الذي نسمعه دائماً هو: لماذا الشبكات الآن؟ ففي مواجهة التقارير التشغيلية، أو القوائم المالية، أو أرقام المبيعات والحصة في السوق (حيث إن هذه مجرد أمثلة قليلة على بعض المعلومات التي تحتاج إلى العناية والاهتمام)، لماذا يضيف المديرون والمديرون التنفيذيون المرهقون بالأعباء شبكات غير رسمية إلى قائمة اهتماماتهم؟

ويمكننا أن نقدم إجابتين لهؤلاء المديرين التنفيذيين المرهقين. أولاً، وكما شـــرحنا سابقاً، هنالك قيمة تشخيصية عظيمة في فهم كيفية إنجاز أو عدم إنجاز العمل داخل المنظمة. ثانياً، أنه عندما ننظر إلى ســتين منظمة عملنا معها، فإننا نحصل على أدلة إثبات مســتقرة تدل على أن إدارة شـبكة العلاقات بنجاح تكـون مهمة للأداء والتعلم والإبداع التنظيمي.

ولو أخذنا في الاعتبار منشأتين تعملان في مجال تقديم الاستشارات الإستراتيجية، وتدعي كل منهما بأنها تتبع إستراتيجية تودد وتقرب من الزبائن. الأولى منهما لديها ســجل عريق مــن العلاقات طويلة المدى مــع عملاء مهمين. وهذه المنشــأة غالباً ما تجلب خبراء لتطبيق المعارف والمهــارات الحديثة لقضايا العملاء وبذلك تحافظ على علاقات استشــارية لعدة ســنوات. وعلى العكس من ذلك، فإن المنشــأة الثانية، التي تتبــع نفس الإســتراتيجية وتتعامل مــع نفس العملاء، تحقق نجاحــات أقل من حيث الحفاظ على حســابات رئيسية. وقد وجدنا في تحليل الشــبكة التنظيمية أن أفراد مجموعات صغيرة تتسم بالتآزر القوي قد تشكلت حول الأنشطة الصناعية أو الخدمية المقدمة. وكل مجموعة كانت متميزة بحل مشــاكل معينة للعملاء، ولكن غياب التكامل بين المجموعات جعل من الصعوبة بمكان على المنشأة أن تقدم للعملاء تصورات وأفكار جديدة. وبالرغم من اتباع نفس الإستراتيجية، إلا أن المنشأة الأولى استثمرت الترابط الأفضل في مجال خطوط الصناعة أو الخدمة عن طريق ممارســات التوظيف لديها، وسياسات الموارد البشرية، والقيادة والتكنولوجيا. وقد جعلت هذه الجهود المنشأة أكثر تجاوباً ونجاحاً مع حاجات العملاء.

إن الربط الذي يدار بشكل جيد مهم أيضاً لكل من فرق العمل المؤقتة والدائمة [٤]. وفي عملنا مع جوناثون كمنغز الذي يعمل لدى أم آي تي، «Jonathon Cummings of MIT»، أجرينا تقييماً لأنماط الشــبكة والأداء لمائة واثنين وثمانين فريق عمل مشترك في تطوير منتج جديد أو تحسين العمليات فوجدنا أن الفرق التي تمنع شبكات أعضاء الفريق من التواصل فيما بينهم- مثل تلك الفرق التي تركز على المدير أو أفراد قلائل أو تلك التي تنقسم إلى مجموعات فرعية- كانت بشكل ملموس أسوأ أداءً من تلك التي سهلت لزملاء الفريق بأن يستفيد كل عضو من خبرات الآخر[٥].

ويمكن للشــبكات الشخصية للموظفين أن تشكل دفعة مهمة لتحسين الأداء. ففي مرحلة منفصلة من البحث مع معهد أكسنشــر للتغيير الإســتراتيجي «Accenture's Institute for Strategic Change»، عملنــا مــع أربــع منظمــات متخصصــة فــي

(البتروكيماويات والصيدلانيات والإلكترونيات والاستشارات) لتحديد الخصائص المميزة للأفراد ذوي الأداء العالي من حيث الخبرة الفردية واستخدام التكنولوجيا والشبكات، سواء داخل المنظمة أو خارجها [٦]. وقد اتضح لنا أن استخدام التكنولوجيا والخبرات الفردية لم تميز الأفراد على أنهم ذوو أداء عال. وللتأكد من عدم امتلاك خبرات كافية أو عدم استخدام التكنولوجيا بالشكل الصحيح يمكن أن يهبط بالشخص ليكون في أسفل قائمة العشرين في المائة (٢٠٪) من حيث الأداء. لكن ما يميز الأفراد ذوو الأداء العالي عن هؤلاء ذوي الأداء المنخفض أو المتوسط هو ما كان لديهم من شبكات شخصية كبيرة ومتنوعة. وهذا يتطابق مع نتائج بحوث أخرى، من حيث أن الشبكات الأكثر تنوعاً كانت مرتبطة بالترقية المبكرة وبالتقدم وظيفياً والفاعلية الإدارية [٧]. (سنعود في الفصل الخامس لهذا الموضوع).

كما أكد بحثنا على أهمية الشبكات الاجتماعية للتعلم والإبداع في المنظمات. فعندما نفكر بالوجهة التي يقصدها الأفراد بحثاً عن المعلومات أو المعرفة، فإننا غالباً نفكر بقواعد البيانات والإنترنت أو الأمور الأكثر تقليدية لحفظ المعلومات مثل أدراج الملفات أو أدلة الإجراءات والسياسات. لكن بالرغم من وجود هذه المصادر وبلوغ قواعد البيانات أقصى درجات ضخامتها (بالإضافة للعاملين المؤيدين لها) إلا فإنها غالباً لا تستخدم كما يجب؛ لأن الموظفين أكثر ميلاً للجوء إلى زملائهم من أجل الحصول على المعلومات [٨]. وبتلخيص حصيلة عشر سنوات من الدراسات، أشار توم آلين الذي يعمل لدى أم آي تي «Tom Allen of MIT» أن العلماء والمهندسين يلجأون نحو خمسة أضعاف المرات لزميل عمل للحصول على المعلومات من أن يستعينوا بمصدر غير شخصي مثل قواعد البيانات أو أدراج الملفات. وفي مواقف أخرى، أثبت البحث وبشكل قاطع أن زملاء العمل لهم تأثير مهم على الفرد في تحديد معارفه لأن العلاقات تلعب دوراً مهماً في الحصول على المعلومات وفي حل المشاكل وفي تعلم كيف ينجز عملك [٩].

وعند تأمل هذه النتائج، فإننا لا نجد فيها غرابة، ولكن في عملنا هذا نود التأكيد على هذه النقطة لاسيما في عصر انفجار المعلومات والتكنولوجيا. ففي كل مرّة نقوم بعمل تقييم الشبكة الاجتماعية، فإننا نقوم أيضاً باستطلاع آراء الموظفين عن مدى استخدامهم للتكنولوجيا المتاحة. وقد وجدنا مرّة واحدة فقط منظمة قام فيها الموظفون بتصنيف قاعدة البيانات الداخلية أو أنظمة إدارة المعرفة على أنها أكثر فاعلية من الإنترنت في مساعدتهم في استكمال عملهم. ولم نر حالات تفيد أن أي نوع من أنواع التكنولوجيا قد

أصبح قريباً من الأهمية التي يعطيها الأفراد لأفراد آخرين بسبب العثور على معلومات وتعلم كيفية إنجاز العمل. وليس المقصود هنا أن نوصي بأن على المنظمات التخلص من قواعد بياناتها، فهي تشكل مصادر معلومات غنية للذاكرة التي يعززها غالباً العاملون وذلك بعد استشارة الشبكة الشخصية للمساعدة في تحديد موقع وثيقة أو معلومة ما [١٠]. لكن جزءاً يسيراً من ملايين الدولارات التي تستثمرها معظم المنظمات في التكنولوجيا غير المستغلة يمكن أن يعاد تخصيصها بفاعلية على مبادرات لدعم شبكات الموظفين الحيوية.

ويصف الجزء الأول من هذا الكتاب كيف يتم حقيقة إنجاز العمل في المنظمات من خلال هذه الشبكات غير الرسمية للأفراد، ويزود المديرون بوسيلة تقييم لشبكات الموظفين. وقد قدم هذا الفصل عرضاً مختصراً عن دور تحليل الشبكة الاجتماعية في تسليط الضوء على مشكلات التعاون والربط في المنظمات، ويمكنه أن يقدم للمديرين طريقة إستراتيجية وفعالة للتعامل مع هذه المشكلات. ويعرض الفصلان الثاني والثالث طرق محددة للنظر إلى التعاون من حيث التدفق النشط للمعلومات وأبعاد العلاقات التي قد تؤثر على جودة وإمكانية التعاون. ويبين الفصل الرابع كيف أن طاقة الشبكات تؤثر على العمل وتقدم طريقة جديدة للمديرين ليفكروا في كيفية حدوث أو عدم حدوث التعاون والإبداع والتعلم في منظماتهم.

ومن خلال هذه الفصول، فإننا لا نقدم أساليب تحليل الشبكة الأكثر تعقيداً، وإنما نصف ما وجده المديرون مفيداً على الدوام. ويعتبر تحليل الشبكة معقداً، حيث كان في إحدى أكبر المؤسسات الرائدة الكبرى قد وصل إلى أكثر من ثمانمائة صفحة [١١]، وهو أحد البرمجيات الأكثر استخداماً حيث يضم حرفياً مئات الأنشطة الروتينية التي يمكن الاختيار من بينها [١٢]. على كل ومن حين لآخر، فقد قمنا بوضع أغلب هذه التحليلات بين يدي المديرين ليقرروا أيها سيؤدي بشكل دائم إلى رؤى قابلة للتطبيق. ومن الواضح أن التحليلات الأكثر تعقيداً يمكن أن تكون ذات جدوى في الدراسات الأكاديمية، وفي العلوم الطبيعية وفي الترتيبات الاجتماعية المستقرة أكثر من تلك التي في شبكات الموظفين التقليدية. وغالباً ما يجد المديرون التحليلات الأساسية التي وصفناها هنا أكثر من كافية.

وبالإضافة إلى تحليل الشبكات الاجتماعية، فقد كشف بحثنا عن مجموعة من التصرفات أبعد من مجرد زيادة الاتصالات بالآخرين واستخدام التكنولوجيا. التي قد تعزز شبكات الموظفين الحيوية. ويطرح الجزء الثاني من هذا الكتاب طرق عملية للمديرين لتعزيز الشبكات السليمة بعد أن يكونوا قد حددوا فرصاً للتحسين. ويوضح

الفصل الخامس للمديرين والمديرين التنفيذيين طرق تحسين الشبكات الاجتماعية من خلال النظر إلى الموظفين الأفراد وإلى مواقعهم في الشبكة، وكذلك من خلال تعزيز الشبكات الشخصية الأكثر فاعلية، بما في ذلك شبكات المديرين. ويصف الفصل السادس كيفية تعزيز التواصل المبني على التطوير المرحلي لكامل الشبكة. ويستعرض الفصل السابع العناصر الحرجة للسياق التنظيمي (الهيكل والتكنولوجيا، وممارسات الموارد البشرية، والقيم الثقافية، وسلوك القادة) والتي يجب أن تدعم أنماطاً جديدة من التعاون لحفظ الشبكة من العودة إلى أوضاع غير فعَّالة. ويلقي الفصل الثامن نظرة على الاتجاهات المستقبلية للشبكات والنكسات المحتملة من المبالغة في التركيز عليها والاستخدام الخاطئ لتحليل الشبكة.

وأخيراً، لهؤلاء المهتمين بأدوات عملية إضافية، يقدم الملحق (أ) دليلاً خطوة خطوة لإجراء تحليل الشبكة الاجتماعية، ويقدم الملحق (ب) تمارين لتطوير والحفاظ على الشبكات الصحية (السليمة) في المنظمات. إضافة إلى ذلك، هنالك موقع الإنترنت (www.robcross.org) الذي يحتوي على مواد تشخيصية وبرمجيات تعزز الكتاب والاستخدام العملي لهذه الأفكار في المنظمات.

جعل العمل غير المرئي مرئياً:

في منظمات اليوم ذات التوزيع الأفقي للسلطة (flatter organizations)، يتطلب العمل المهم تعاوناً فعالاً ضمن وفيما بين الحدود الوظيفية والمادية والتسلسل الهرمي للسلطة. ويحدث هذا التعاون الفعال الآن أكثر من أي وقت مضى من خلال شبكات الأفراد غير الرسمية، مضيفاً للمديرين تحديات متميزة. ومن خلال بحثنا وتجربتنا في العمل مع المديرين التنفيذيين في بناء وتحسين الشبكات في منظماتهم، فقد وجدنا أن هؤلاء المديرين التنفيذيين يمكنهم عمل الكثير لدعم شبكات موظفيهم المهمة. وقد رأينا أن من يبذلون جهداً لتحسين الروابط بين هذه الجماعات يكافئ بمنظمة أكثر فاعلية وإبداع. وقد شرحنا في الفصل الثاني إحدى الطرق التي قد تساعد المديرين على تحسين التعاون والاتصال عبر الحدود باستخدام تحليل الشبكة لإيجاد وإصلاح موانع الاتصال في المنظمات.

ملاحظة: ستجد في الكتاب رسوماً بيانية لشبكات متنوعة، فبعضها سهل مثل شكل (١-١)، وأخرى أكثر تعقيداً. ويقدم الشكل (١-٢) مختصراً أولياً لتصبح متآلفاً مع كيفية قراءة تلك الأشكال البيانية.

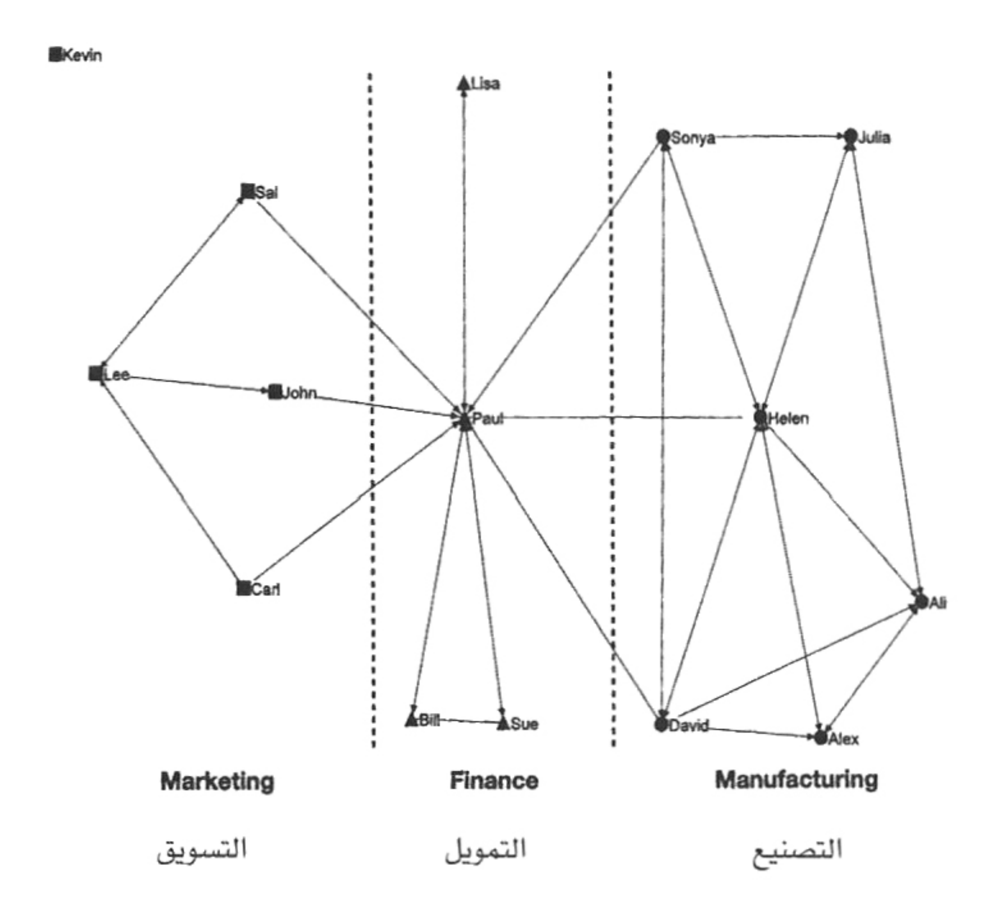
شكل (١-٢)
كيف يمكنك قراءة الشكل البياني للشبكات:

الخطوط والأسهم. يظهر الرسم البياني تدفق المعلومات بين أعضاء فريق تطوير منتج جديد. يدل كل خط على حلقة معلوماتية بين فردين؛ الأسهم تمثل اتجاه العلاقة (الأسهم ذات الاتجاه القادم توضح أن الشخص مصدر للمعلومات، والأسهم ذات الاتجاه إلى الخارج تبين أن عضو الفريق يبحث عن المعلومات من طرف داخل في الحلقة).

الأفراد الرئيسيون. توضح الرسوم البيانية للشبكة من هم الأفراد الرئيسيون في المجموعة. فتسعة أفراد في هذا الفريق يعتمدون على بول «Paul» للحصول على المعلومات. إذ يأتي إليه زملاؤه في التمويل، وكذلك يفعل الآخرون في قسم التصنيع وقسم التسويق، مع أن بول نفسه لا يذهب إلى أشخاص خارج التمويل. ولا يخبرنا الشكل البياني لوحده ما إذا كان تأثير بول إيجابياً أم سلبياً. فإذا كانت المجموعة تعتمد عليه بشكل كبير فإنه قد يكون عائقاً "bottleneck"، ما يؤدي إلى إبطاء تدفق المعلومات وعائقاً أمام اتخاذ القرارات. لكن من ناحية أخرى، فإن أشخاصاً مثل بول يلعبون دوراً إيجابياً في الشبكة بتزويد المجموعة بالمعلومات القيمة والعمل على تماسك المجموعة معاً.

الأفراد الهامشيون. لا يرتبط بعض الأعضاء بشكل قوي في الشبكة، بل ربما أن عدداً قليلاً منهم يكون منعزلاً تماماً- أي أنهم بذلك يعتبرون أعضاء نظرياً وليس واقعياً. ولا يوجد في هذه الشبكة أحد يذهب إلى كارل «Carl» للحصول على المعلومات، كما أن كيفن "Kevin" يعتبر خارج الدائرة كلياً. وكما هو الحال بالنسبة للأعضاء الرئيسيين، فإن الشكل البياني لوحده لا يخبرنا عن قيمة هؤلاء الأعضاء الهامشيين. وغالباً ما يتضح أن هؤلاء الخارجين عن الشبكة موارد غير مستغلة ودمجهم مع الآخرين شيء ضروري لفاعلية وكفاءة الشبكة. ولكن يكون بعض الأفراد هامشيين لأسباب وجيهة، ربما لأن العضو يحاول العمل في ظل الارتباطات الأسرية أو أنهم اختصاصيون مثل الباحثين الذين يحتاجون إلى روابط مستمرة وقوية في أماكن أخرى كالأقسام الأكاديمية، وقد تصادف وجودهم على هذا النحو من العزلة بسبب افتقارهم للمهارات، الاجتماعية وغيرها، التي تلزم للعمل.

المجموعات الفرعية. هي الجماعات الفرعية ضمن الشبكة كنتاج للموقع أو طبيعة العمل أو العمر أو نوع الجنس أو سنوات الخدمة أو المركز الوظيفي. وفي هذه الحالة، قسم فريق العمل بناءً على الأداء الوظيفي، وهنالك القليل من المعلومات تم مشاركتها فيما بين أعضاء المجموعات الثلاث. علاوة على ذلك، هناك ضآلة في التواصل بين أعضاء قسم التسويق وأعضاء قسم التمويل، ولكن التواصل بين أعضاء مجموعة قسم التصنيع قوي جداً، وهذا قد يكون جيداً أو سيئاً. وربما طور الأشخاص في التصنيع ممارسات اتصال يمكن للفريق ككل استخدامها لمصلحة أعضائه. أو ربما من الممكن أن هؤلاء الأشخاص يعتمدون بشدة على بعضهم البعض بحيث يمنع ذلك الاندماج. ويمكننا فقط باستخدام مقابلات المتابعة مع الأعضاء معرفة أي السيناريوهات هو الصحيح.


Kevin
Lisa
Sonya
Julia
Sal
Lee
John
Paul
Helen
Carl
Ali
Bill
Sue
David
Alex
Marketing
Finance
Manufacturing
التسويق
التمويل
التصنيع

٢

عبر الفواصل الكبيرة

معرفة وتحديد الفواصل الحرجة في المنظمات

ساعدني تحليل الشبكة أن أكوّن تصوراً عن المكان الذي أتيت إليه بسرعة. فأنا موظف ذو خبرة طويلة في العمل، ولكن على اعتبار أنني جديد على المنظمة والأفراد، لذا فقد كنت سأحتاج إلى ستة شهور على الأقل لكي أكون على دراية بما يحدث فيها. وحتى بعد ذلك، فإنني سأحصل على تصورات بعض الأشخاص وآرائهم وسوف تكون هنالك أشياء خاطئة ضمن اعتبارات أخرى. ولم يكن لدي الوقت الكثير لكي أجرب وأعرف مدى نجاحها لأن المطلوب مني كان إنجاز العمل فوراً وليس بعد ستة أشهر. لقد علمني تحليل الشبكة الكثير عن طبيعة الأعمال داخل هذه المجموعة، والأهم هو أنه أظهر لي أن هناك بعض الانقسامات في الشبكة التي كان علينا حقيقةً معالجتها سريعاً.

– مدير البحوث والتطوير
في منظمة تصنيع عالمية

كما أفاد كبير المديرين التنفيذيين، أن تحليل الشبكة يمكن أن يساعد المديرين الجدد على تقييم وتطوير شبكات الموظفين بشكل سريع. وفي العادة فإن حالات الاندماج بين المنظمات وإعادة الهيكلة الداخلية ومعدل الدوران الوظيفي ما هي إلا تحديات تؤدي إلى دفع المديرين إلى مواقع القيادة. وهؤلاء القادة الجدد غالباً ما يكون لديهم القليل من الوقت لإيجاد موظفين ذوي خبرات متنوعة وموزعين على نحو متوافق على مجموعات يمكنها أن تتعاون بشكل مرن في مشاريع معقدة. إلا أن تطور هؤلاء القياديين الوظيفي ونجاح منظماتهم يعتمد على ضمان التعاون الفعّال فيما بين الموظفين. لقد طلب من المدير التنفيذي هذا تولي مسؤوليات وظيفة بحوث حديثة التشكيل. وقبل ذلك بتسعة أشهر، كانت الإدارة العليا قد أصبحت مهتمة بقدرة المنظمة على تطوير ونشر عمليات التصنيع وتقنيات متقدمة. ونتيجة لذلك، شُكِّلَت وظيفة البحوث من أرفع المهرة أصحاب الخبرة المتخصصين من جميع أطياف المنظمة. ففي

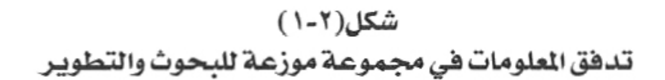
الهيكل القديم، كان هؤلاء الخبراء موزعين على وظائف ووحدات أعمال كثيرة، أما في الجديـد، فقد أصبح هؤلاء الخبراء تحت إدارة قائد واحد لضمان التركيز والثبات في التقنيات وعمليات التصنيع.

لقد منح تحليل الشبكة الذي أجري لهذه المجموعة، المدير التنفيذي الجديد الكثير من الفهم والبصيرة. فعلى سـبيل المثال، لقد شـعر بالدهشة من الدور المحوري الذي كان يلعبه بعض الموظفين، كما كان مهتماً بالدور الهامشي الذي كان يلعبه بعض الخبراء الرئيسـيين في الجماعة. ورغم أنه كان سـعيداً بمعرفته عن ممارسات تعزز التعاون الفعّال في بعض البلدان، إلا أنه كان مهتماً بالتكتلات في الشـبكة والتي كانت تشـير إلى أن القسم ليس مندمجاً بشكل جيد. لقد اعتمد نجاح القسم الجديد على التعاون ومشاركة الأفكار بين الموظفين في الخط الأمامي. لكن، ومثلما يوضح الشكل (٢-١)، فـإن معظم الموظفـين كانوا لا يزالـون متعاونين فقط مع آخرين فـي بلدانهم. وفي الحقيقـة، فإن الروابط الوحيدة التي كانت تظهر عبـر البلدان هي تلك الروابط بين أعضاء فريق القيادة إلى جانب قليل من العلاقات التي تشكلت أثناء مشاريع سابقة.

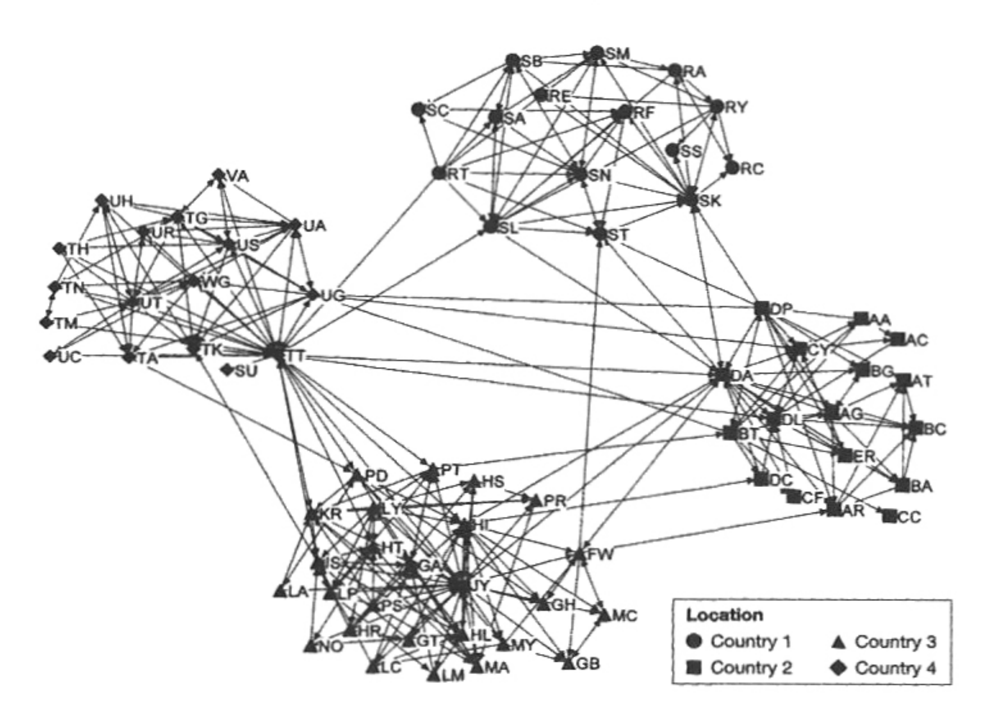
يحـاول كثيـر من المديرين عبور المسـافات المادية باسـتخدام التقنيـات المتآزرة (collaborative technologies) علـى سـبيل المثـال: الفضـاءات الافتراضية لحل المشكلات (virtual problem-solving spaces) والسيرة الذاتية في الإنترنت (online resume) لمسـاعدة الموظفـين على العثور على زملاء لهم بخبـرات معينة. لقد تبنت هـذه المنظمة هذه التقنيات ولكنها وجدت أن الناس لا زالوا يعتمدون على من يعرفون ويثقون بقصد النصيحة، وليس على قاعدة بيانات لخبراء يعتمدون على ذاتهم والبحث عنهـم من أجل النصيحة. لذلك كان أحد أهداف هذا المدير التنفيذي هو مسـاعدة الموظفين على تنمية وعيهم وثقتهم بخبرات زملائهم الآخرين عبر الشـبكة. كما كان التشتت في هذه الشبكة ناتجاً عن نظام الحوافز على مستوى الفرد والفرع الذي كان جـزءاً من تركيبة الهيكل التنظيمي السـابق، ولكنه مازال يجعل الموظفين يركزون على العمل ضمن نفس البلد. والجزء الآخر من المشـكلة كان ثقافياً. فالأفراد في البلاد المختلفة يفضلون التفاعل مع آخرين من نفس الجنسـية. وكما يحدث عادة في العمل التقنـي، فإن ذهنية "هذا ليس مصنعاً هنا" قد أسـهمت إلـى حد كبير في عزلة كل مجموعة فرعية عن الأخرى.

وبعـد اجتماع خارج مقر العمل، اتخذ مديرو القسـم عدة إجراءات. أولاً، عقدوا اجتماعاً عاماً لجميع الموظفين. لكن بدلاً من إلقاء محاضرتين يتبعهما ساعة استراحة

(حيث يتجمع الأفراد دائماً مع من يعرفون مسبقاً)، إلا أن اللقاء تألف من سلسلة من ورش العمل التي ركزت على المشاريع القائمة للمنظمة في بلدان مختلفة. ففي حلقات حل المشكلات هذه، الأفراد لا يجدون حلولاً للمشاكل ومشاركة النجاحات الجديدة فقط، وإنما أيضاً يتعرفون على قدرات وخبرات بعضهم البعض. ولضمان ألا يكون ذلك حدثاً لمرة واحدة، رتب المديرون لقاءات شهرية عبر الهاتف حيث يتابع الأفراد مشاريع تجري مناقشتها في ورش العمل. لقد كان للاجتماعات التي تتم وجهاً لوجه أهمية كبرى في نشوء العلاقات. وقد كان يتم الحفاظ على قوة واستمرارية هذه الروابط من خلال الوسائط الإلكترونية مثل المؤتمرات الهاتفية والمتابعة على الإنترنت ووسائل التآزر الأخرى.



شكل(٢-١)
تدفق المعلومات في مجموعة موزعة للبحوث والتطوير



وعلى نفس الدرجة من الأهمية، بدأ قادة المنشـأة بتبني سياسات وإجراءات شجعت التعاون في جميع أنحاء الشـبكة. فأولاً، عند التعيين، بدأت عملية البحث في مقابلات التوظيف عن الأفراد ذوي السلوك التعاوني بدلاً من التركيز بشكل كبير على الإنجازات الفردية. والجزء الوحيد من الشبكة الذي فحص من أجل القدرة على التعاون كان ربما كمـا تتوقع المجموعة الفرعية ذات الروابط الأفضـل. ثانياً، أجرى المديرون تغييراً في إدارات المشـاريع وممارسات التقييمات لضمان قدرة الأفراد على الوصول إلى زملائهم للتشـاور في بداية برنامج بحثي. أُخذ هذا السـلوك علـى محمل الجد عند تقييمات المشـروع وشجع الروابط عبر خطوط الدولة، بالإضافة إلى أنه ساعد على التغلب على العقليـة التي تسـيطر عليها فكرة "هذا ليس مصنعاً هنـا". ثالثاً، جعل القادة التعيين مركزيـاً بـدلاً من التعيـين المحلي من كل بلـد. وكان الهدف من ذلك تسـهيل التعاون فيمـا بـين المجموعات وضمان إحلال أفضـل الخبراء في كل مشـروع بحثي. أخيراً، أعيـد تصميم مقاييس الأداء الفردي لتقليل التركيز على الإنتاجية الفردية وزيادته على السلوكيات التعاونية.

اكتشاف معوقات الاتصال:

هذا المثال، كشـف تحليل الشـبكة المعوقات الحرجة التي كانت تضعف عمل هذه المجموعة، وقد سـاعد هذا التحليل المديـر التنفيذي الجديد على وضع خطة موجهة وفعالة للتعامل مع هذه المعوقات. ويعتبر اكتشـاف هذه المعوقات أحد النتائج عظيمة الفائدة التي يقدمها تحليل الشبكة. وقد تستخدم الأساليب التحليلية المعقدة للمساعدة على تحديد المجموعات الفرعية المسـتندة تحديداً على أنماط الشـبكة.[1] بالإضافة إلـى ذلك، من الأهمية بمكان البحث عن التكتلات المسـتندة إلى سـمات الأفراد في الشـبكة أو على الهيكل الرسـمي للمنظمة. وللقيام بذلك، فإننا يجب أن نحدد أولاً شـكل الشـبكة وما إذا كانت تعمل بشـكل جيد ثم نبحث عن التكتلات التي قد تعيق المجموعة عن إنجاز الأعمال المناطة بها.

ودائماً نبحث عن التكتلات بمقتضى ما يلي:

- المدة النسـبية في المنظمة: هل توجد علاقـات ناضجة؟ هل يندمج الأفراد الجدد بشكل فعّال؟
- نـوع الجنس، والعمر، والعـرق، أو التعليم: هل الخصائص الاجتماعية تسـهم في تفكيك المجموعات؟

- مشروعات التوظيف: هل تلاقح الأفكار يحدث عبر المبادرات الرئيسة؟
- حالة الموظف: هل نتعلم من المتعهدين الرئيسيين ونوجد بيئة مناسبة لنجاح الموظفين المؤقتين؟
- اعتماد أداء المهام بعضها على الآخر: هل الأدوار والعمليات تسير بشكل ميسر، أم أنها تزيد من أعباء الأشخاص أو الشبكات ككل؟

كما أننا نأخذ بعين الاعتبار أربعة أوجه للهيكل التنظيمي تعمل بشكل دائم تقريباً على تقسيم الشبكات في مواقع تؤثر على أداء المنظمة. أولاً، وكما ذكر سابقاً، فإن المسافة الواقعة بين المكاتب مهمة حتى لو كانت أقدام قليلة تفصل فيما بينها لأنه من الممكن أن تقلل من احتمالية التعاون فيما بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإننا نبحث عن التشتت في الشبكة عبر الوظائف أو الحدود الإدارية أو مستويات السلطة أو الخطوط التنظيمية (كما في حالة التحالفات أو الاندماجات).

التعاون المبني على تبادل الأدوار في فريق القيادة:

فلننظر إلى مثال آخر: قسم خدمات المهنيين في منظمة عالمية للتقنية. في هذا القسم المتسم بالتوسع السريع، كانت الإدارة العليا معتمدة على نقطتين للتكامل.

أولاً: كان يلزم كل منطقة عمل أن تتعامل مع حسابات عملاء محددة بحيث يمكن تقديم أفضل ما لدى القسم برمته من الخبرات لأصحاب هذه الحسابات التي تقدر بملايين الدولارات. فمثلاً، يُلزم مجال البنية التحتية التي صممت وتنفذ حلول تقنية أن تطبق استخداماتها ومعارفها من عميل إلى آخر.

ثانياً: في جميع التطبيقات لا بد من التعاون بين قسم المبيعات والتسويق من أجل بيع الحلول التطبيقية أكثر من مرة. مثال ذلك، الارتباط بأعمال استشارية قد يؤدي إلى الاستفادة من ترتيب خدمات خارجية أو تنفيذ بنية تحتية كبيرة. ولكن هذه المبيعات المهمة يمكن أن تتحقق فقط إذا تعاون المديرون من مجموعات مختلفة في عمليتي بيع الخدمات وتقديمها.

لقد تطور القسم بشكل مذهل ونجح في زيادة معدل إدخال التقنية لتلك الخدمات ذات القيمة العالية. ولكن بعد مرور سنة ونصف على التطور شديد التوهج، أصبح استشاريو القسم من كبار المديرين التنفيذيين في قسم الاستشارات قلقين على منظمتهم من أنها لا تعمل كما كانوا يأملون. إذ اعتقد الكثير منهم بوجود الحد

الأدنى من التعاون فيما بين العاملين ذوي الخبرات المهمة، مما يؤدي إلى ضياع فرص البيع، وفي بعض الأحيان، يؤدي إلى تدني جودة العمل. لهذا السبب، أخذت المنظمة على عاتقها تحليل الشبكة لكي تحدد أين يقع التعاون وأين يحجب. لقد شمل هذا التحليل أعضاء من الفريق التنفيذي وأولئك الموظفين المسئولين عن رفع التقارير لهم بشكل مباشر. لقد كان المديرون التنفيذيون مسئولين عن ضمان أن تحتوي كل فرص المبيعات المقدمة للزبائن على عناصر خدمة أساسية. وكانت التقارير التي يعدونها توجه كيفية التعامل مع الموارد والعملاء للمنظمة: فهؤلاء هم الموظفون الذين يقومون ببيع الخدمات وتقديمها للعملاء. لهذا كان التعاون عبر مجالات العمل وعبر مستويات التسلسل الهرمي للسلطة مهماً جداً للأداء الفعّال للمنظمة ككل.

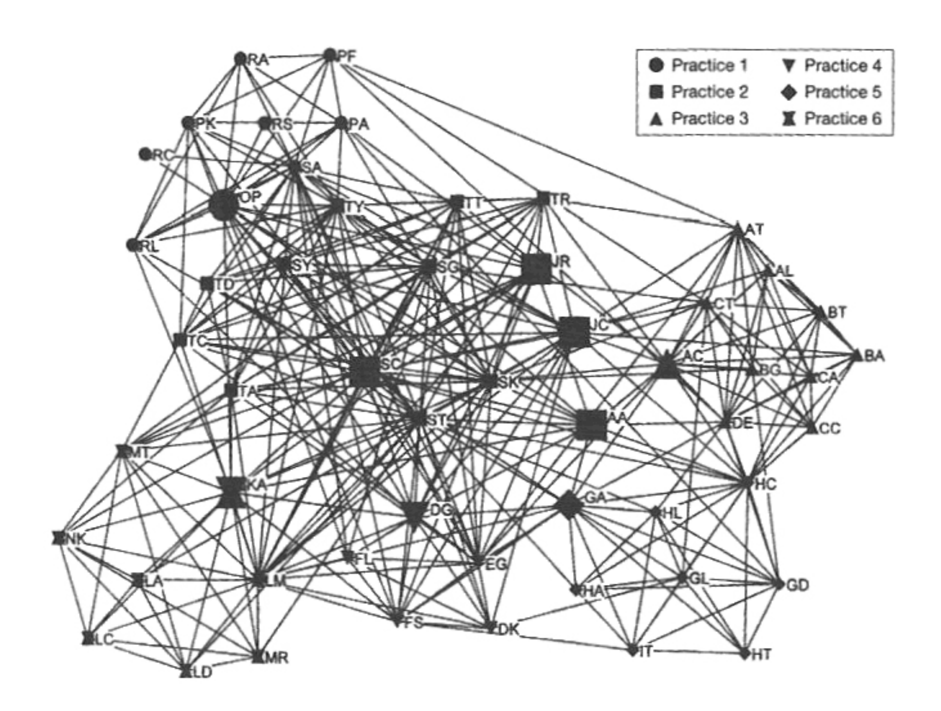
ويوضح الشكل (٢-٢أ) تدفق المعلومات فيما بين أعضاء فريق القيادة الموسع، حيث رمز لكل مجال عمل يقوم به أعضاء فريق القيادة بشكل مختلف، فقد جاءت الأشكال الكبيرة لتمثل كبار المديرين التنفيذيين والأشكال الصغيرة لتمثل تقاريرهم المباشرة. أما الشكل (٢-٢ب) فيوضح الشبكة ذاتها ولكن بدون المديرين التنفيذيين. فبإزالة المديرين التنفيذيين التسعة والخطوط التي تمثل تدفق المعلومات فيما بينهم من الشبكة، فإننا نقيّم مدى فعالية تعاون هذه المجموعة كجهة صانعة للقرارات. وعلاوة على ذلك، فإننا عندما نأخذ بعين الاعتبار فريق الإدارة العليا في محيط الشبكة الكبرى على مستوى الموظفين الأربع والخمسين، فقد كان بمقدورنا أن نرى كيف أن فريق الإدارة العليا أنغمس في الشبكة الأوسع للقيادة بهدف الحصول على المعلومات وإيصال القرارات إلى هذه المجموعة. وفي ظل الأهمية الإستراتيجية لقراراتهم، يتبين أن معرفة مصادر المعلومات قد تؤدي إلى نظرة نافذة ومهمة لطرق تطوير فعّالية فريق الإدارة العليا وتعديل التحيز في الشبكة الشخصية للمدير التنفيذي.

ومن حيث الارتباطات المتداخلة بين العاملين في الوظائف، يظهر الشكل (٢-٢ب) أن ما يبدو شبكة تتسم بتواصل جيد يصبح حالة من التشتت في ظل غياب تعاون القيادة. وفي بعض الحالات، ربما يكون هذا النوع من أنماط التواصل في الشبكة مناسباً. فعلى سبيل المثال، يكون في العادة من الأهمية بمكان لأطباء وممرضات غرفة العمليات أن يتبعوا التعليمات والتوجيهات الصادرة من الجراحين المسؤولين بدلاً من التعاون فيما بينهم. لكن في معظم الأعمال، فإن الاعتماد الزائد على القيادة قد يؤدي إلى ضعف أو عدم التجاوب مع عملاء مهمين وإلى ضياع فرص أعمال أخرى. وفي مثالنا، فبالرغم من النوايا الحسنة ومشاركة القيادة التنفيذية، إلا أن أدواراً موازية ظهرت تحت جلباب

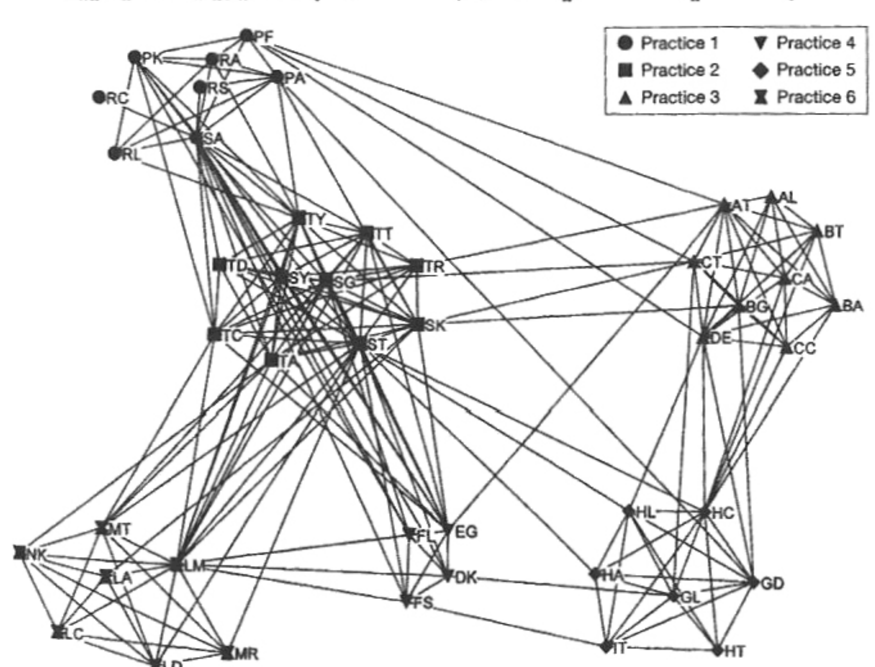
كل تنفيذي. وقد كانت هذه مشكلة، لأن الأفراد في المستوى الأدنى من السلم الوظيفي كانوا بحاجة إلى التواصل بين الأقسام لإيجاد حلول تطبيقية تنافسية للعملاء.

شكل(٢-٢أ)

شبكة كبار المديرين التنفيذيين الأربعة والخمسين



شكل(٢-٢ب)
شبكة تعاني التشتت في ظل غياب تسعة من كبار المديرين التنفيذيين



وعندما رفعنا تقريراً بهذه النتائج للمديرين التنفيذيين فقد كان اهتمامهم ملموساً. فقـد كان انعـدام التواصل بين الموظفين في الوظائف الفرديـة أكبر مما عرفوا، وقد أوضحت الأشكال أن التعاون بين الوظائف، الذي كان مهماً لإستراتيجية هذه المنظمة، قـد كان عشـوائياً في أفضـل أحواله. وقد سـاعدت دقة تحليل الشـبكة المديرين التنفيذيين على تشـخيص المشكلات الراهنة في تطوير الأعمال في جميع المهن. كما كان المديرون أيضاً قادرين على توقع المجالات التي يمكن أن تفرض تحديات مستقبلية في ظل الخطط المستقبلية لنشاط المنظمة.

ونتيجة للتحليل، فقد حدد المديرون التنفيذيون سـبع مشـكلات مفصلية فيما بين الموظفـين وأخذوا على عاتقهـم ردم هذه الفجوات. فعلى سـبيل المثال، كانت تكمن إحدى هذه الفجوات الرئيسـة بين قسمي استشارات الأعمال وإدارة الخدمات. وقد هيأ قسـم استشارات الأعمال فرصة استثنائية لبيع الخدمات، ولكن التعاون فيما بين القسـمين كان مقتصراً على ثلاث علاقات تواصل ضعيفة. وقد ظهرت حالة انعدام

تواصل أخرى مهمة بين قســم عملاء المشروع وقسم استشارات الأعمال. وبعد مرور أســبوعين على تحليل الشبكة، اتفق مديرو هذين القسمين على إيجاد منصب وظيفي جديد بمســمى كبير مديرين، ليعمل علــى تطوير وإنجاز خطة مبيعات وإدارة الفرص الناتجة من هذه الإعمال. وقد قام قســم استشــارات الأعمال بنفســه بإعادة هيكلة نموذج العمل لديه ليعكس الحاجة لأهمية التعاون مع كل الأقسام الأخرى.

وبالإضافة إلى التركيز على نقاط الضعف في الممارسات، فقد أظهر جميع المديرين اهتمامــاً كبيراً في تطبيق نتائج تحليل الشــبكة كلا على مجموعة عمله. وقد عقدت دورات للقيادة لمدة نصف يوم لتسمح للمديرين في كل واحد من الأقسام تقييم الروابط الداخليــة فيما بين العاملين، وكذلك تقييم الفرص الممكنة للتكامل عبر جميع خطوط العمل. وقد ساعدت هذه اللقاءات على فهم أهمية الشبكات وإيجاد مبادرات أساسية في جيمع الممارسات لتدعيم وتعزيز الترابط بين الموظفين في الشبكة.

تكامل ما بعد الاندماج:

وبنفس الطريقة، يمكن لتحليل الشــبكة أن يســاعد على إنجاح عملية اســتحواذ واحدة أو تكتلات تشكلت من سلسلة استحواذات. فعلى سبيل المثال، لقد قمنا برسم علاقات ما مجموعه ١٢٦ مديراً تنفيذياً موزعين على ثمانية أقسام لخمسمائة منظمة تابعة لشركة فورتشــن «Fortune». وكانت المنظمة قد ازدهرت بسبب الاستحواذات على مدار عدد من السنين بأمل أن هذه الشركات المستحوذ عليها قد تكون قادرة على الاســتفادة من مجموعة من الاختصاصين الخبراء من أجل تطوير وتســويق خدمات ومنتجات جديدة. وفي ظل هذه الإســتراتيجية، فإن الرئيس التنفيذي للشــركة كان واعياً بشكل كبير للحاجة لإيجاد شبكة للقيادة لتحديد الفرص الممكنة في جانب معين مــن المنظمة والمعرفة الكافية بما يعرفه الآخرون في التكتلات لحشــد الموارد المتاحة للاستجابة لهذه الفرص. ولأن هذا لم يكن حادثاً بالفعل، فقد طُلِبَ إلينا إجراء تحليل للشبكة الاجتماعية للمستويين العلويين للإدارة.

جدول(٢-١)

التعاون فيما بين الأقسام المندمجة في التكتل

	قسم ١	قسم ٢	قسم ٣	قسم ٤	قسم ٥	قسم ٦	قسم ٧	قسم ٨
قسم ١	٪٣٣							
قسم ٢	٪٥	٪٧٦						
قسم ٣	٪١١	٪١٨	٪٤٥					
قسم ٤	٪٢	٪١١	٪٢١	٪٣٨				
قسم ٥	٪٦	٪٧	٪١٢	٪٦	٪٧٥			
قسم ٦	٪٧	٪٢	٪١٣	٪٧	٪٢	٪٧٦		
قسم ٧	٪١	٪٣	٪١٦	٪٦	٪٨	٪٢	٪٣٦	
قسم ٨	٪١٠	٪٢	٪٩	٪٦	٪٣	٪١٠	٪٠	٪٩٠

وبالرغم من أننا أوجدنا أشكالاً متعددة من الأشكال البيانية، إلا أن النظرة الأكثر إلهاماً هي تلك التي ظهرت في جدول بسيط يبين نشاط التعاون القائم بين كبار التنفيذيين. ويوضح الجدول (٢-١) نسبة العلاقات التعاونية التي وجدت داخل الأقسام وفيما بينها (النسبة المحتملة من ١٠٠ في كل خلية). وقد أظهر الجدول فرص تعلم كل قسم من ممارسات قسم آخر لتطوير التعاون. وبالمثل، فقد حددنا أي المنظمات المندمجة (استخدمت كلمة قسم في الجدول "٢-١" للإشارة للمنظمة) التي تكاملت بشكل جيد مع منظمات أخرى. فعلى سبيل المثال، توضح المراجعة العاجلة لجدول (٢-١) أن القسمين ثلاثة وأربعة كان لهما مستويات تعاون معقولة، في حين أن القسمين واحد وسبعة لم يكن لهما هذا المستوى من التعاون فيما بينهما.

لقد كان هنالك العديد من الأسباب لوجود تعاون محدود فيما بين الأقسام. ففي بعض المواقف، لم يكن أعضاء الفريق التنفيذي متأكدين مما يفعله قسم معين، لذا لم يكونوا يعرفون كيف يمكن إشراكه في مشاريعهم. وفي أقسام أخرى، فقد قيدت العوائق الثقافية الموظفين عن البحث عن المعلومات خارج إطار قسمهم. وفي أمثلة أخرى أيضاً، فإن المنتجات التي تقدمها الشركات المستحوذ عليها لم تكن متممة لمنتجات أخرى كما كان يتوقعه التنفيذيون.

لقد ساعد هذا النوع من التصور عبر الحدود المديرين بشكل فعال في تحديد أماكن عدم حدوث التعاون ومواطن التحسن في المنظمات التي عملنا معها. بالطبع، نادراً ما يريد المديرون مستوى عالياً من التعاون بين كل الأقسام في المنظمة. فالأفراد لديهم قدر محدود من الوقت لتطوير علاقاتهم والحفاظ عليها. لكن مع تحليل الشبكة، يستطيع التنفيذيون تعيين تشكيلات الروابط التي تستحق استثمار الوقت والجهد فيها. فعلى سبيل المثال، في هذا التكتل، احتاج القسم (١) لأن يرتبط بشكل جيد مع الأقسام (٣)، (٥)، (٦) فقط، لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وعوضاً عن الدخول في خطة شاملة للمنظمة لتحسين التعاون، تولى المديرون مبادرات، وكانت أكثر نجاحاً، موجهة نحو هذه الروابط وروابط محددة أخرى.

التعاون عبر التسلسل الهرمي:

يعتبر التسلسل الهرمي أحد المعوقات الرئيسة الأخرى التي قد تؤثر على التعاون في المنظمات. إن بعض الشبكات تتشابه في موانع علاقات الإبلاغ، ويمكن لذلك أن يقيد الإبداع وتدفق المعلومات. أما البعض الآخر منها فهو أكثر ليونة ويعمل باكتراث أقل بالتسلسل الرسمي للقيادة. والممارسة الجيدة أو السيئة تعتمد على طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة. ولكن الفائدة من تحليل الشبكة الاجتماعية تكمن في مساعدة المدير على تشخيص مدى الحالة التي يحد فيها التدرج الهرمي للسلطة من تدفق المعلومات.

وتماماً مثلما قمنا بتحليل التعاون عبر الأقسام في الشبكة الاجتماعية للتكتلات التي ذكرت آنفاً، فيمكننا أيضاً أن نقيّم التعاون عبر مستويات التدرج الهرمي في أي منظمة. فعلى سبيل المثال، عملنا مع قسم الاستشارات الإستراتيجية في إحدى الشركات المحاسبية. لقد كانت هذه المنظمة مهتمة بشكل عارم على التأكيد بأن أعمالها وخدماتها المتميزة يجب أن تكون مشتركة في جميع الأعمال الوظيفية في القسم، حيث يستطيع الموظفون الحصول على المعلومات من بعضهم البعض بسهولة. لقد قمنا بعمل عدة تحليلات لهذه المجموعة. وقد أظهر أحد هذه التحليلات المدهشة أن الطريقة التي يتم فيها التعاون بين الأقسام متأثر بالتسلسل الهرمي للسلطة.

يوضح الجدول (٢-٢) حالة الروابط بين الموظفين عبر التسلسل الهرمي. وعلى عكس ما وجدنا في مثالنا السابق عن المنظمات المتكتلة، فإننا نعرض هنا الجدول بأكمله لنظهر عدم التماثل في العلاقات الخاصة بعملية البحث عن المعلومات. (بعبارة

أخرى، ربما يلجأ المستشار بحثاً عن المعلومات عند شريك ولكن ليس العكس). يوضح هــذا الجدول أن البحث عن معلومات يأخذ الاتجاه من الصفوف إلى الأعمدة. فعلى سبيل المثال، وجدت (٢٣٪) من العلاقات المحتملة يلجأ الشريك إلى المديرين من أجل الحصــول على المعلومات، في حين أن (٥٦٪) من الروابط المحتملة يلجأ فيها المديرون إلى الشركاء. وإن ملاحظة مثل هذه العلاقات غير المتماثلة يمكن أن تساعد المديرين علــى تحديد الأدوار، والمهــام، أو حتى مدى تأثير المكان - البيئة المادية - الذي أصبح عائقاً في بناء العلاقات.

جدول ٢-٢

تدفق المعلومات عبر مستويات التسلسل الهرمي

	الشريك	المدير	كبير المديرين	هيئة الموظفين
الشريك	٪٦٧	٪٢٣	٪١٣	٪٣
المدير	٪٥٦	٪٤٦	٪٣٤	٪٢٧
كبير المديرين	٪٢٥	٪٢٤	٪٢١	٪١٨
هيئة الموظفين	٪٣٣	٪٣٦	٪٣٠	٪٢١

يكشــف جدول (٢-٢) عــن عدد من النقاط المهمــة. أولاً، بالنظر بخط مائل إلى أسفل الجدول «down the diagonal»، تستطيع أن ترى بوضوح أن الشركاء (وإلى حد أقــل بقليل، المديرين) لديهم علاقات جيدة. وهذا الأمر شــائع في معظم المنظمات. وعادةً ما نرى مســتوى عالياً من حــالات التواصل بين كبار الموظفين لأن لديهم فرص أكثــر للاتصــال والتفاعل فيما بينهم (على ســبيل المثال، في جلســات نقاش خطط المنظمــة المســتقبلية أو في اجتماعات الميزانية)، ويميلــون لأن يكونوا جزءاً من قوائم عناوين البريد الإلكتروني الخاص بهم، وفي اللقاءات الافتراضية الإلكترونية.

وعلى العكس من ذلك، إذا تابعت النظر بتمعن إلى أسفل الخط المائل، فباستطاعتك أن ترى أن هنالك القليل من حالات التواصل بين كبار المديرين وهيئة الاستشاريين. وكما هو مألوف في المنظمات الاستشارية، فأعضاء الهيئة الاستشارية يعينون ومن ثم ينقلون إلى أماكن العملاء لفترات قد تطول. ولأنه ليس لديهم طرق كثيرة للاتصال بمنظمتهم الأم، فإنهــم يجدون صعوبات في الحصول علــى المعلومات وتعلم المعايير التنظيمية من رفقائهم. وقد كشــفت مقابلاتنا أن ســبب معدل ترك (٤٠٪) من هيئة الاستشــاريين للمنظمة كان يعود بشكل رئيس للشعور بالاستياء والانعزالية فيما بينهم.

ولتحسين الوضع غيرت المنشأة عدة أمور، منها عملت برنامج توجيه شامل يعتمد على تدوير الموظفين الجدد. وتبنى قادة المنظمة أنموذجاً استشارياً مختلفاً يركز على إحضار جميع الموظفين في يوم الجمعة من كل أسبوع إلى المنظمة، وإجراء اجتماعات شهرية لكبار المديرين وأعضاء الهيئة الاستشارية. وبهذا فقد تم إيجاد مكان للتعاون وخصصت ميزانية قليلة للأنشطة الاجتماعية، وأوجدت وسائل ابتكارية أخرى لتطوير حالة التواصل بين الموظفين.

وجدنا في كثير من المنظمات حالات غياب نسبي للروابط فيما بين موظفيها في أسفل التسلسل الهرمي. وبشكل جزئي يحدث هذا نتيجة لحجم الجماعة: حيث إنه من الصعوبة بمكان المحافظة على مستوى عال من حالة التواصل كلما كان عدد الموظفين كبيراً في مستويات منخفضة في التسلسل الهرمي للسلطة. وهذه قضية إدارية مهمة، لكن لأن معظم الموظفين المميزين ذوي الخبرات الأفضل والأهم يعملون عادةً في الخطوط الأمامية، فإنهم نادراً ما يتعرفون على خبرات الآخرين أو يطورون الروابط الاجتماعية التي تشجع على المشاركة. وفي بعض الأحيان، الافتقار للتواصل في المستوى الأدنى من التسلسل الهرمي سببه أن هنالك العديد من الطلبات ترفع عبر مستويات التسلسل الهرمي للمسئولين مما يجعل من القادة عائقين بشكل طبيعي.

في هذه الحالة، تناولنا وجبة الإفطار مع الشركاء المسئولين عن قسم الاستشارات قبل الشروع بتطبيق ورشة عمل لجميع الموظفين حول نتائج تحليل شبكة العلاقات الاجتماعية. وأثناء تناول الإفطار، عرفنا أن كل شريك كان يعتقد أن التسلسل الهرمي لا يسبب أبداً عرقلة لتدفق المعلومات؛ حيث قال جميع الشركاء أن كل الموظفين كانوا يشعرون بالراحة في سعيهم وراء المعلومات وكان بالإمكان دائماً الوصول إلى هؤلاء الشركاء في الشبكة. وعندما دخل المشاركون في ورشة العمل إلى قاعة الاجتماع، بدا المشهد مضحكاً. فأمامنا مباشرة وعلى يميننا كانت هنالك طاولة، جلس إليها جميع الشركاء. وإلى يسارنا وإلى الوراء قليلاً كانت هناك مجموعة من الطاولات، تجمع عليها المديرون. وكان كبار الاستشاريين يجلسون أبعد قليلاً، وأعضاء هيئة الاستشاريين، كما يبدو أنك توقعت، كانوا يجلسون في آخر القاعة.

أوضح ترتيب الجلوس في القاعة نتائج تحليل الشبكة. فلو نظرت عبر صف الشركاء في جدول (٢-٢) فسوف ترى أمرين: ليس فقط أن من هم في المرتبة العليا من الهرم الوظيفي يتكتلون مع بعضهم البعض، بل أنهم أيضا يبحثون بشكل أقل بكثير عن المعلومات من هؤلاء في المراكز الوظيفية الأدنى. وعلى نقيض ذلك، فإنه بالنظر

إلى الجدول ككل، فإننا نجد إلى حد ما ميلاً قوياً لدى الأشـخاص بالتوجه إلى أعلى الهرم الوظيفي بحثاً عن المعلومات. وكانت النتيجة، رغم أن الشركاء كانوا غير واعين بهـذا الأمر، أن من يحتلون المراكز الأعلى في المجموعة كان يشـكلون عوائق إلى حد كبير.

فـي أحوال كثيرة يعاني القادة صعوبة في فهم مدى تأثير التسلسـل الهرمي على الشبكة في غياب تغذية راجعة منتظمة، مثلما هو الحال في تحليل الشبكة. وبالنسبة لكثير من أعضاء الشبكة، فإنه حين يتوجب عليهم العمل من خلال مستويات التسلسل الهرمي فإن ذلك يؤدي إما إلى استجابة بطيئة أو ضياع الفرص. إلا أن القادة نادراً ما يمرون بهذا الإحباط. فهم يتنقلون بشكل سريع من اجتماع إلى آخر، متخذين قرارات مهمة في كل مرحلة. وفي تجاربهم اليومية، تحدث أشياء وتتخذ قرارات بشكل سريع جداً. ونادراً ما يدركون بأن الموظفين الهامشـيين غالباً ما ينتظرون أسابيع للحصول على إجابة عن سؤال مهم، أو الأسوأ من ذلك، أن يقرروا أصلاً عدم السؤال.

هذه هي الحالة في كثير من المنظمات. لكن، في حالتنا هذه، فإن هذا الأمر أكثر شـيوعاً في الخدمـات الحرفية منه في قطاعات أخرى مثـل المصانع أو في الدوائر الحكوميـة. وفي كثير من عمل الخدمات الحرفية لا يوجد جواب واحد صحيح، لكن كثيراً منها مقنع. فمن هم في السـلطة يفرضون مجموعة من التصرفات الصحيحة ويوجدون بسـرعة شبكات تعتمد بشـكل كبير عليهم. والحل في مثل هذه الحالة هو تحديـد وإعادة توزيع مصـادر المعلومات وإعطاء الحق في اتخـاذ القرارات لموظفين آخرين في الشبكة. ولكن هذا قد يكون صعباً إذا كان للقادة رغبة بأن يسعى الآخرون إليهم طلباً للمعلومات أو أنهم بدءوا يصدقون بحق بأنهم هم دائماً من يملكون لوحدهم أفضل إجابة.

التعاون عبر الحدود التنظيمية:

إلـى هنا، لقد ركزنا علـى التعاون داخل المنظمة. لكن مـن المهم بمكان أن يدرك المديـرون كيف أن المعلومات الجديدة والأفكار المبدعة تعبر الشـبكات لتربط منظمة معينـة بأخرى. وعلى هذا النحو، يمكنك إماطـة اللثام عن حالات التحيز القوية في التعلم لدى مجموعة ما أو حتى على مستوى المنظمة ككل. وفي العادة، فإن مجموعات البحوث تعتمد على وشائج العلاقات مع مؤسسات أكاديمية أو جمعيات تقنية. وتركز شركات الخدمات المتخصصة على التعلم والتطور من خلال العلاقات الغنية مع الزبائن.

وعـادة ما يعتمد كبـار التنفيذيين على زملائهم في المنظمـات الأخرى للحصول على معلومات عن الأسـواق الجديدة أو عن الحسابات أو الممارسات التنظيمية الإبداعية. وفي هـذه المجموعات وغيرها، فإن العلاقات الخارجية مهمة لصحة الشـبكة. وقد نفوت مثل هذه العلاقات لو ركزنا على التعاون الداخلي فقط.

دعونـا ننظر إلى مثال آخر وهـو عبارة عن مجموعة البحوث والتطوير في منظمة رئيسة للمسـتحضرات الطبية. تواجه وحدات البحوث وتطوير المستحضرات الطبية ضغوطاً شـديدة لكي تقوم بتحويل الأفكار إلى منتجات جديدة، ولهذا فإن التعاون لا يعمـل فقط على الحث علـى الإبداع، بل يعمل أيضاً على خفض الوقت اللازم لتطوير العقـار. وفي العـادة فإن عملية نقل العقـار الجديد من خط الإنتاج إلى التسـويق التجاري تسـتغرق سـنين كثيرة، وملايين الـدولارات وفي كل يـوم لا يتواجد العقار الجديد في السوق فإن ذلك يعني فقدان مبالغ ضخمة من العوائد المالية [٢]. وبسبب هذه الخسـائر المحتملة، اعتبر قسـم البحوث والتطوير أن التعاون الفعّال والشبكات الاجتماعيـة الرابطة جيداً بين باحثيه العلماء حول العالم خطة إسـتراتيجية ملزمة. ولكن هذا كان تحدياً من نوع خاص لهذه المنظمة لأن لديها اثنتي عشـرة وحدة بحوث وتطوير في أماكن مختلفة في آسيا وأمريكا الشمالية وأوربا.

لقـد ركز تحليلنا للشـبكة على نوعين من التعـاون فيما بين الموظفـين: التعاون الداخلـي وذلك بين مواقع خدمات البحوث والتعاون الخارجي مع العلماء الأكاديميين. وقد كشـفت النتائج عن أن هنالك فرصاً لبناء علاقات بين مشـاريع تطوير العقاقير، هـذا بالإضافـة إلى مرافق البحوث. وقد كان عدد مـرات التواصل فيما بين المواقع متدنيـاً، مع وجود موقـع واحد يعيش حالة عزلة تامة. وعلـى عكس ذلك، فإن عدد مرات التواصل بين علماء الشـركة والأكاديميين الخارجيـين كان مرتفعاً جداً. ولكن كان عدد قليل من الأفراد مسـئولين عن النسـبة العالية من التواصل للمشـاركة في المعلومات وذلك على الصعيدين الداخلي والخارجي. وقد تبين أن اثنى عشـر موظفاً في الشبكة كانوا مسئولين عن معظم عمليات التواصل مع الأكاديميين. وفي الحقيقة، فإن إزاحة الأربعـة فقط من أكثر الموظفين تواصلاً أدى إلى تقليل التواصل الخارجي لأكثر من النصف. ومن الواضح، أنه على صعيدي التواصل الداخلي والخارجي، فإن هذه الشبكة اعتمدت بشكل كثيف على هؤلاء العلماء وربما تعاني لو غادروا.

ويمكن أيضاً للقليل جداً من الروابط الخارجية أن تكون مدعاة للقلق. فعلى سبيل المثال، في شبكات المعلوماتية في إحدى منظمات البرمجيات المشهورة وفي واحدة من أكبر شركات الاستشارات الإستراتيجية، وجدنا مستويات عالية من الروابط الداخلية، ولكن مستويات منخفضة جداً من الروابط الخارجية. ولسوء الحظ، فإن الموظفين ذوي العلاقات الخارجية هم من الذين تم تعيينهم حديثاً، حتى يثبتوا أنفسهم في المنظمة، لأنه غالباً لا يسمع لرأيهم. وبالطبع، في ذلك الوقت عندما يثبتون أنفسهم فإنهم يكونون قد تأصلوا في الشبكة مما يؤدي بهم إلى ترك البحث عن المعلومات من خلال العلاقات الخارجية.

ومن الصعب أن تكون مثل هذه المشكلة مقتصرة على هاتين المنظمتين. فالمرة تلو الأخرى، رأينا منشآت رائدة في القطاع الصناعي لديها الميل بأن تكون معزولة. والأسوأ من ذلك هو أن الموظفين الأكثر عزلة هم غالباً القادة أو الخبراء. وبعبارة أخرى، إن الموظفين الأقل خبرةً هم من تعتمد عليهم الشبكة بمجملها. ولسوء الحظ، فإنهم غالباً ما يجهدون بطلبات المجموعة فلا يستطيعون التواصل مع المنظمات الأخرى، أو الجمعيات أو الجامعات، وبهذا يمكن أن تفوتهم المعلومات ووجهات النظر والأفكار الجديدة. وقد أوضحنا في الفصل الخامس الذي سننتقل إليه بأن التقييمات الشخصية للشبكة وسيلة مهمة لتحسين حالة التحيز الكامنة في عملية تعلم كل من الفرد والمجموعة.

التحالفات والشراكات:

إن التحالفات والنماذج الأخرى من الشراكات الإستراتيجية تقدم فرصاً خاصة لتحليلات الشبكة الاجتماعية. وقد أُخذت هذه المبادرات لتعزيز التعاون وفي بعض الأحيان لنقل المعرفة بين المنظمات. ولكن في بعض المنظمات عادةً ما يكون لدى القادة بصيرة أقل بإمكانات نظيرتهم المنظمة الأخرى، ولهذا قد يكون التعاون فيما بينهما مشروطاً بشكل كبير بقيود قانونية وثقافية وفوارق قيادية، وأيضاً اختلافات في مستوى الخبرات في كل شركة منهما. ويمكن لتحليل الشبكة أن يوضح للمديرين التنفيذيين ما إذ كانت هنالك نقاط تواصل مناسبة بين المنظمات أم لا، وما إذ كانت الحوكمة (Governance) تقيد التعاون.

على سبيل المثال، تأمل تحالف بين منظمتين مشهورتين اتحدتا من أجل إنتاج وتسويق سلعة معينة. لدى إحدى المنظمتين حق براءة الاختراع ولديها المعرفة الكفيلة

بإنتاج هذه السلعة. أما المنظمة الثانية فلديها خبرات التصنيع والتوزيع. وقد كان هنالك افتراض بأن هاتين المنظمتين إذا عملتا سوياً فإن التوصل إلى المنتج سيكون أكثر فعّالية وكفاءة. وبالطبع، لقد تطلب هذا الأمر تعاوناً فعالاً، ولكن ما دل عليه تقييمنا للشبكة هو أنه أقل من المأمول في بعض نقاط التواصل الرئيسة فيما بين المنظمتين. وقد وجدنا تعاوناً فعّالاً فيما بين قسم المبيعات والقسم الفني في المنظمتين. ولكن على العكس من ذلك، فقد أظهر تحليل الشبكة حالة تواصل متدنية فيما بين موظفي التسويق، الذين هم في أمس الحاجة للتعاون لتحقيق الهدف المرجو من التحالف والذي يهدف إلى جني مليار دولار من المبيعات.

وقد تجلت العديد من أسباب عدم التواصل. فقد كانت المنظمتان تقعان في مدينتين مختلفتين ومصممتان بشكل مغاير عن بعضهما البعض، وهذه الفوارق سببتا المشكلات في تنظيم الأقسام بناءً على عقد التحالف. وعلاوة على ذلك، لم تبذل الجهود لمساعدة الموظفين في كل مجموعة على معرفة خبرات زملائهم في المنظمة الأخرى. وباستثناء بعض قنوات الاتصال التي تشكلت مبكرا في أعقاب عدد قليل من الاجتماعات، فإن العلاقات الإضافية الأخرى تطورت بالصدفة.

إضافة لذلك، كان لدى المنظمتين أنماط ثقافية مختلفة جداً، وهذه حقيقة اتضحت على مستويين. الأول، لقد أعاقت طبيعة جمود التسلسل الهرمي للسلطة في إحدى المنظمتين حدوث التواصل العفوي بينهما. الثاني، لقد كانت إحدى المنظمتين تقليدية لأبعد حد بينما الأخرى أكثر تطوراً. وقد أوضحت التعليقات الدقيقة في اجتماعات المنظمتين اختلاف توجه القيم فيهما، حيث غرست فيهما عقلية نحن/ هم مما أدى إلى تشتت الشبكة.

ويمكن لقواعد الحوكمة التي تحكم هذه الشراكات أن تكون مشكلة في العادة. إذ إن بعض الصيغ التعاقدية تكون إلزامية أكثر مما ينبغي عندما يتعلق الأمر بالتواصل والتعاون، في حين أن بعض الترتيبات الأخرى لا تكون إلزامية بالشكل المطلوب. وفي هذه الحالة، تبين أن الممثل الأول لإحدى الشركتين هو أهم شخص منشود من قبل الآخرين في الشبكة وأكثر شخص يريد الموظفون التواصل معه. وهذا مثال واحد يوضح كيف أن مجموعة القوانين في التحالف، إذا لم تحدد بشكل بدقيق، قد تكون خطيرة. فعندما يكون حق اتخاذ القرار غير واضح لأعضاء المجموعة، يتخلى الموظفون حتى عن اتخاذ القرارات البسيطة لمن هم أعلى في التسلسل الهرمي.

لدينا هنا إحدى الموظفات التي تتمتع بسلطة كبيرة في اتخاذ القرار، ولهذا السبب أصبحت هي العائق في الشـــبكة. لقد كانت تعمل لساعات طوال للإبقاء على مستوى أداء معين، وكانت محبوبة لدى الموظفين الآخرين لأنها عملية وذات منهج عملي. ولكن بفضل عدد الموظفين في الشـــبكة والقضايا الصعبة التي تعاملوا معها، فقد أصبحت محورية بشكل غير مسبوق. ويمكن لتحليل الشبكة أن يكون طريقاً فعّالاً في مساعدة مثل هؤلاء الموظفين في التحالفات لإعادة النظر في الإدارة عن طريق التركيز بشـــكل دقيق على حقوق اتخاذ القرار والمسؤولية في تنفيذ المشاريع، وتدفق المعلومات.

الروابط الحاسمة:

بفضل تحليل الشبكة الاجتماعية ، يتوافر للمديرين وسائل تقييم وتشجيع الموظفين عندما يكون التعاون الفعّال حاســماً لتحقيق النجاح الإستراتيجي. ورغم أن المديرين لا يســتطيعون إجبار الموظفين على تطوير علاقات اجتماعية، إلا أنه بوســعهم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لزيادة احتمال تحقيق التعاون الفعال في مراحل مهمة. وحتى هــذه المرحلة، كنا مهتمين بتدفــق المعلومات في المنظمات. إلا أن هنالك أبعاداً أخرى للعلاقات تعزز نوعيــة التعاون بالإضافة إلى أنواع أخرى من تدفق المعلومات التي من الممكــن أن يهتم بها المديــر التنفيذي – وهذه مواضيع ننتقل لدراســتها في الفصول القادمة.

٣

الوقوف على ما نعرف

تطوير مفهوم واستجابة القدرة التنظيمية

لا شـــك أننا بحاجـــة إلى التركيز على بعض موانـــع الاتصال التي وجدناها في شـــبكة المعلومات. وفي نفس الوقت، فإننـــا بحاجة إلى أن نجعل الموظفين أكثـــر قدرة على الوصول إلى المعلومات عندما يحتاجون إليها من الآخرين. ولا يتعلق هذا الأمر بإيصال معلومات أكثر عبر جماعة العمل، ولكنه يتعلق بتطوير علاقـــات تمكن الوصول إليها عندما تســـتدعي الحاجة إليها. فأنا أســـتطيع الحصـــول على المعلومات مـــن الآخرين عندما أريدها لأني أنـــا المدير. ولكننا نحتاج إلى أن يكون هذا النوع من الاســـتجابة راســـخاً بعمق في الشبكات التي تربـــط بين الأطباء والممرضات والإداريين، لأن الخســـارة التي تنشـــأ عن عدم حصولهم على المعلومات في حينه قد يكون كارثياً.

- كبير إداريي أحد المستشفيات

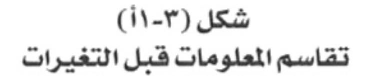
إن ما قاله كبير الإداريين في المستشـــفى قد أصاب كبد الحقيقة: فاعلية الشبكة تعتمـــد على أكثـــر من مجرد تدفـــق للمعلومـــات. فعندما نقيّم شـــبكات البحث عن المعلومات، فإننا إجمالاً نحصل على لمحة ســـريعة عن التعاون فيما بين العاملين، وعلى فكرة عن العلاقات بين الأشخاص بناء على مجموعة من المشاريع الحالية القائمة في منظمـــة ما. ففي المجموعات الديناميكية مثل قســـم الخدمـــات المتخصصة، وتطوير برامج الحاسب الآلي، أو الرعاية الصحية، فإنه ينبغي على الشبكات أن تتكيف عندما تتطلب المشـــاريع الجديدة نوعاً آخر مـــن المعلومات والخبرات. وفي الظروف المثالية، كما تصورها المدير التنفيذي للرعاية الصحية في حديثه أعلاه، فإنه يمكن زيادة هذه الشـــبكات: لذلك، تحسس الفرص أو المشكلات ومن ثم اختر الخبير المناسب لتحقيق الاســـتجابة الفعالة. من الصعوبة بمكان تحقيق ذلك من خلال فرض المعلومات على الموظفـــين، ولكن عندما تظهر الفرص والتحديات الجديدة فإن الموظفين يحتاجون إلى معرفة من لديه الخبرات ذات العلاقة أي أنهم بحاجة إلى معرفة الشـــخص المعني في الشبكة والتخصص الذي لديه.

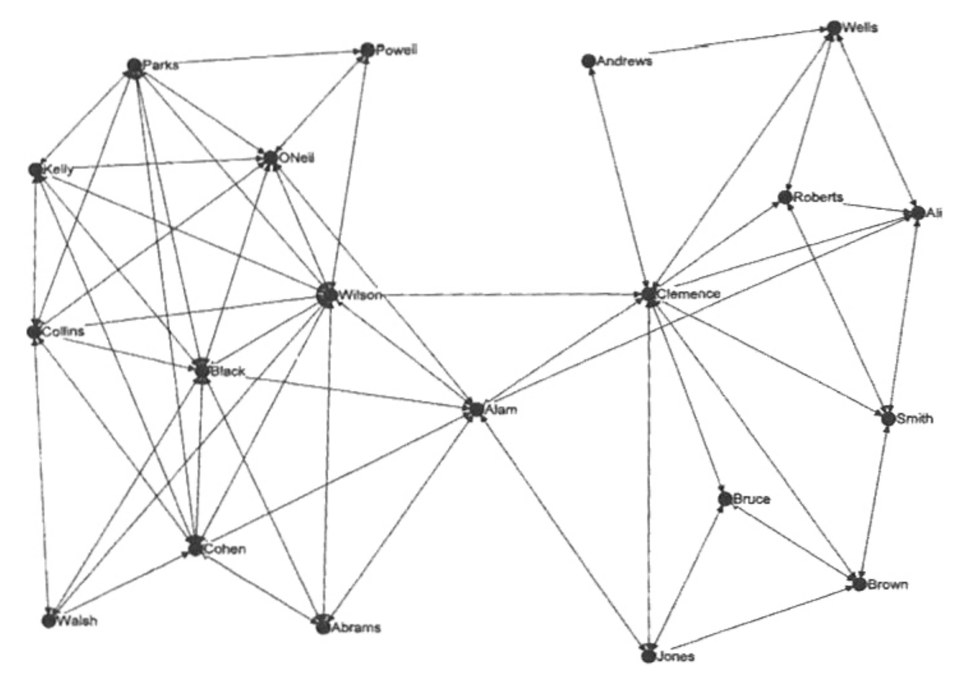
لنأخذ على سبيل المثال، جماعة عمل ماهرة جداً في شركة استشارية جهزت لتزويد أفكار قيادية وتقديم مساعدة متخصصة لمستشاري الشركة في مجال إدارة المعرفة. لقد كانت الجماعة مكونة من موظفين ممن لديهم شهادات عليا أو خبرات طويلة في المجال إما في الإستراتيجية والتصميم التنظيمي أو في المجالات التقنية مثل تخزين وهندسة البيانات الخاصة بإدارة المعلومات. فعن طريق تكامل عمل هؤلاء الخبراء المتخصصين مع بعضهم البعض، تأملت الإدارة بأن تتميز الشركة عن بقية المنافسين الذين اقتصر عملهم على التركيز إما على الأساليب التقنية أو التنظيمية. وعندما التقينا مع هذه المجموعة كان الشريك المؤسس لها قد تقاعد مؤخراً. ولكن الشريك المسئول الجديد كان يشعر بأن فريق العمل لم يكن يرتقي بإمكانياته وقدراته بالفاعلية المطلوبة، ولهذا طلب إلينا إجراء تحليل للشبكة.

كما يتضح من الشكل (٣-١أ)، كشفت شبكة البحث عن المعلومات أنه لا توجد مجموعة واحدة ولكن مجموعتان فرعيتان متمايزتان عن بعضهما البعض. والمفارقة أن الجماعة تفككت إلى مجموعتين متخصصتين رغم أنه كان من المفترض أن يحدث تكامل في مجموعتي التخصص هاتين. فقد كان أفراد المجموعة في الجهة اليسرى من شكل (٣-١أ) يتمتعون بمهارات تتعلق بالجوانب «البرمجية» من الإستراتيجية والتصميم التنظيمي، حيث كان التركيز في الغالب على الثقافة والجوانب التنظيمية الأخرى لتحسين إنتاج المعرفة والمشاركة فيها. أما المجموعة الثانية في الجهة اليمنى فكانت تتألف من الموظفين أصحاب المهارات المتعلقة بالجوانب «الملموسة» من إدارة المعرفة، مثل هندسة وقواعد بيانات المعلومات.

في رأي كبار الشركاء، أعطيت هذه المجموعة توجيهاً لكي تحدث تكاملاً في هذه المهارات الفريدة، وقد اعتقدوا أن الحوافز المقدمة والتكنولوجيا المستخدمة وتغيير تصميم الهيكل الرسمي للمنظمة على نحو كاف لدعم مهمة التكامل. ولكن في الحقيقة، يميل الناس أو ينجذبون لمن يماثلوهم من حيث الاهتمامات: فمثلاً الموظفون يميلون لهؤلاء الذين يقرؤون ما يقرؤون هم، أو يحضرون نفس المؤتمرات، أو يعملون معهم في ذات المشاريع. ومع مرور الوقت، افتقد الموظفون في كل جماعة فرعية البصيرة بما عند أفراد الجماعة الفرعية الأخرى من معلومات يمكن الإسهام فيها عند الاستشارة في عمل معين. لذلك، فحتى لو كانت هنالك إمكانية لضم أفراد المجموعتين للاستفادة من مهاراتهم لخدمة العملاء، فإنه يكون من الصعوبة بمكان أن يعرف أفراد جماعة معينة ما يكفي عما لدى جماعة أخرى من معلومات أو مهارات يمكن أن تستخدم في إنجاز المشاريع.

يحتل المدير ألام «Alam» موقع الوســط في مخطط الشبكة حيث كان يؤدي دوراً مثيراً. فبالرغم من أنه لم يكن الشــخص الأعلى فــي المنظمة، إلا أنه يبدو أحد أهم الموظفين فيها. حيث إن فقدان السيد ألام سيؤدي إلى وجود جسر وحيد من العلاقات فيما بين الجماعتين ممثل في الشريك المسئول عن واحدة منهما وكبير المديرين، الذي يرى أنه ينبغي أخذ زمام المســئولية - وهذه ليست علاقة بناءة. ولكن يمكن أن يفسر هذا الشــكل البياني بطريقتــين مختلفتين: تتمثل الأولى باعتبار أن للســيد ألام دوراً رئيســاً بتماســك المجموعة مع بعض، والثانية على اعتبار أنه كان يمثل عنق الزجاجة «bottleneck» في التواصل داخل المجموعة وأنه كان يؤدي إلى تفككها.



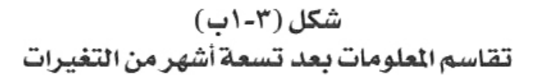


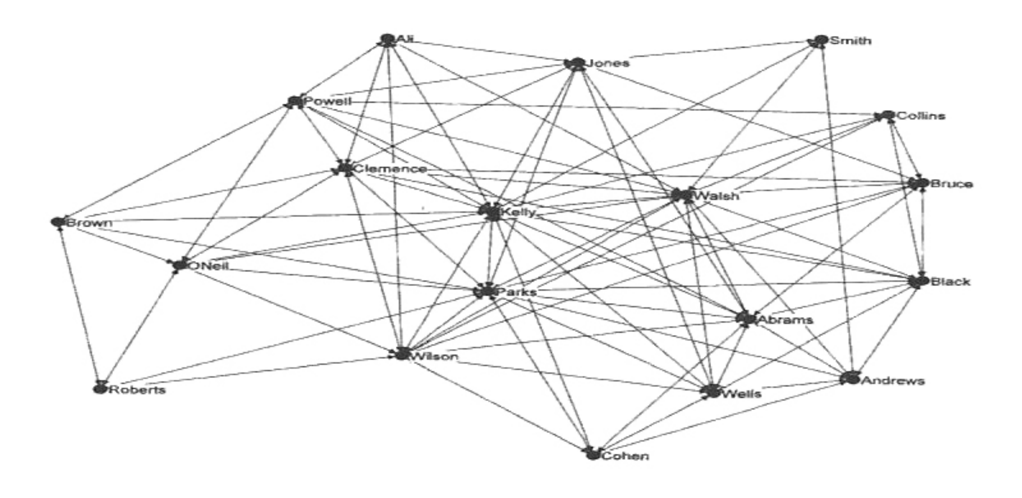
ملاحظة: في هذا المثال الأسماء قد غيرت بناءً على طلب المنظمة.

المصدر: شــكل(٣-١أ و ب) مــن R. Cross et al.. «Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration,» California Management Review 44, no. 2 (2002): 25-46. © 2002, reprinted with permission of the Regents of the University of California.

لقد تبين أن السيد ألام كان يمثل عائقاً. كان في بدايات حياته الوظيفية متسلحاً بمهاراته التقنية، حيث لدية شهادة في علوم الحاسب الآلي وعمل في قسم تقنية المعلومات في بنك وول ستريت «Wall Street»، بعد ذلك طور من خبراته في مجال الإستراتيجية والمنظمات، بحصوله على درجة الماجستير في إدارة الإعمال من جامعة آيفي ليبغ «Ivy League» وكان يعمل في واحدة من الشركات الأوائل في الاستشارات. ومع هذه الخبرات أصبح ألام الموظف الوحيد في الشبكة المتقن للعمل والقادر على التحدث بلغة الجماعتين الفرعيتين. وقد منحه هذا الموقع الفريد الفرصة لمساعدة الموظفين في كل واحدة من الجماعتين الفرعيتين على التواصل فيما بينهم.

ولكنه لم يختر القيام بذلك. بل كان يقضي بعض الوقت يخبر الموظفين في إحدى المجموعتين الفرعيتين بأن لا يزعجوا أنفسهم بالاتصال بأعضاء الجماعة الفرعية الثانية لأن بوسعه القيام بذلك. ومن ثم فإنه قد قال نفس الشيء لأعضاء المجموعة الفرعية الأخرى. لقد كان ألام رائعاً على الورق. فقد كان الموظف الذي يحقق أعلى دخل للشركة والعمل المجدي لها، وكان يبدو وكأنه مرشح ليكون الشريك القادم. ولكن تكتيك ألام في تفوقه الشخصي أدى إلى عدم قدرة أي عضو من المجموعتين الفرعيتين على إدراك الكيفية التي يمكن من خلالها التعاون مع الموظفين مع أعضاء الجماعة الفرعية الأخرى.


شكل (٣-١ب)
تقاسم المعلومات بعد تسعة أشهر من التغيرات



في جلسة الاجتماع المطول الخاصة بتحسين التواصل، عمل أعضاء المجموعة على التقييم وناقشوا انعزال اثنين من المتخصصين وأيضاً أبدوا قلقاً أكثر حيّال خبرات بعض الأعضاء غير المستغلة في حين أصبح آخرون يشكلون عوائق أمام تقاسم المعلومات. وفي الوقت الذي عقدنا فيه هذه الجلسة، كان السيد ألام قد نُقِلَ إلى قسم آخر لأسباب لا علاقة لها بتحليلنا للشبكة. لكن بدت لنا في هذه الجلسة أن أفعاله السابقة أدت إلى انقسام جماعات العمل.

ونتيجة للنقاش، قامت المجموعة بتغييرات عملية مهمة، هدفت إلى تحسين وعي الأعضاء بقدرات وخبرات كل واحد منهم. فأولاً، تم تخصيص أفراد، فرد واحد على الأقل من كل مجموعة فرعية لمشاريع داخلية مختلفة تراوحت بين الكتابة على الورق إلى تطوير قاعدة بيانات لمتابعة المشروع. ثانياً، نفذ الشريك المسؤول أهداف مبيعات الإيرادات المتنوعة بحيث يتم تحفيز المديرين على بيع مشاريع تضمنت عنصراً تقنياً وتنظيمياً. وأخيراً، تم استحداث عدة منتديات اتصال جديدة، اشتملت مكالمات هاتفية أسبوعية، وإرسال آخر المعلومات بالبريد الإلكتروني، وقاعدة بيانات تتبع المشروع. وقد ساعدت هذه الأمور كل عضو في أن يبقى على اطلاع مستمر بما يقوم به الآخرون.

كانت نتيجة هذه التغييرات رائعة. فكما يظهر في الشكل (٣-١ب)، فقد كشف تحليل الشبكة الذي أجري بعد تسعة أشهر من هذه التغييرات عن وجود تكامل جيد للجماعة التي كان أعضاؤها يتقاسمون المعلومات بفاعلية أكبر. وعلى مدى عدة أشهر تالية، بدأت المجموعة ببيع مزيد من الأعمال التي تضمنت مهارات تقنية وتنظيمية. وكما كان التصور الأول، فإن هذا التكامل غالباً ما أدى إلى تميز الشركة عن مثيلاتها المنافسة.

تصور الأشخاص الكامنين في الشبكة:

إن المشكلة الأساسية التي كدرت الاختصاصيين في منشأة الاستشارات هي عدم إحاطتهم بخبرات زملائهم في المجموعة وهذا ليس بمستغرب. لقد سمعنا الكثير من القصص التي تحكي عجز الشركات الظفر بالفرص المتاحة، وكان السبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين غير مدركين لما يملك زملاؤهم من خبرات. ولهذا السبب، ركزنا على الطريقة التي يمكن للمديرين تحسين قدرة الشبكة على أن تستشعر وتتجاوب مع الفرص الجديدة. وبدلاً من رصد مدى تدفق المعلومات، فقد عمدنا إلى تقييم تصور

الأشخاص الكامنين في الشبكة من حيث إمكانية الاستجابة للمشكلات والفرص الجديدة. ونقصد بكلمة كامن، أولئك الموظفين ممن يمكن اللجوء إليهم عندما تتغير الظروف (وهم ليسوا بالضرورة ممن يلجأ إليهم الآخرون الآن طلباً للمعلومات).

ومن خلال مقابلات المديرين وإجراء المسوحات في سلسلة من المنظمات، وجدنا بشكل متكرر جانبين للعلاقات يحددان الموظفين الذين يبحث عنهم الآخرون للحصول على المعلومات عندما يواجهون فرصاً أو تحديات جديدة [1]. أولاً، إن معرفة وتقدير ما يعرفه الموظف الآخر تحدد الأشخاص الذين ينشدهم الموظف للحصول على المعلومات أو المساعدة. فحتى لو كانت جميع جوانب التصميم التنظيمي تدعم التعاون، فإن الموظفين لن يتواصلوا عند تنفيذ المشاريع الجديدة إلا عندما يكونون واعين بمهارات الآخرين وخبراتهم. أما الجانب الثاني فهو قدرة الباحث عن المعلومات على التحرك في الوقت المناسب للوصول لمن يملك المعلومة أو المساعدة. فمعرفة بأن هناك موظفاً لديه خبرات ذات علاقة لا تفيد كثيراً إذا لم تتمكن من الوصول إليه في الوقت المناسب.

يمكن بحث هذين البعدين المتداخلين لتقديم نظرة كامنة عن الشبكة - ليس المقصود هنا الأشخاص الذين يقدمون المعلومات حالياً، وإنما الموظفون الذين ربما يلجأ إليهم عندما تتغير الظروف. على هذا النحو، يستطيع المديرون اكتشاف طرق دقيقة لتحسين قدرة الشبكة على زيادة خبرات أفرادها. على سبيل المثال، إذا اكتشفت أن المشكلة تكمن في الافتقار إلى الوعي، فمن المنطقي أن تأخذ بعين الاعتبار إنشاء نظام تصنيف مهارات كل موظف أو إحداث إجراءات إدارية جديدة- مبادرات تقنية واجتماعية تصمم بحيث تساعد الشبكة على معرفة ما يُعرف. فإذا كانت المشكلة في الوصول للشبكة، فربما يكون من المنطقي استخدام طرق أخرى مثل التغذية الراجعة من الزملاء أو الوسائل التقنية التي تربط بين الموظفين الموزعين في أماكن مختلفة مثل مؤتمرات الفيديو أو الرسائل الفورية.

شبكات الوعي:

إن رسم الوعي الخاص بـ «من يعرف ماذا» داخل الجماعة يعطيك فكرة عما يمكن للأعضاء فعله للوصول إلى خبرات رفقائهم. فعلى سبيل المثال، قمنا بتحليل شبكة علماء يعملون في إحدى شركات المستحضرات الطبية (وهذه ليست الشركة التي وصفناها في الفصل الثاني). فلكي يتم تسليم منتج مركب عالي الجودة في الوقت المناسب، احتاج فريق تطوير هذا المنتج الجديد إلى تجميع معارف متخصصة للغاية

في تطوير العقار الطبي. لكن أعضاء جماعة العمل كانوا موزعين على خمسة مواقع جغرافية تابعة للشركة وضمن أربعة مستويات على السلم الوظيفي، وكانوا يحاولون تجميع خبرات مختلفة جداً.

واتضحت لنا نظرة معبرة واحدة عن هذه الشبكة عندما حددنا من يفهم ويقدر الآخرين ممن لديهم خبرات في الشبكة. لقد وجدنا أن ما نسميه بـ «شبكات الوعي» كان مشتتاً جداً مقارنة مع ما رأيناه في شبكات أخرى. وأشار هذا إلى أن أعضاء المجموعة كانوا على عدم دراية بقدرات رفاقهم وغير مستغلين بشكل جيد لما كان يتمتع به الفريق من خبرات. وهنالك خاصيتان توضحان لماذا يحدث مثل هذا الأمر في هذه المجموعة: الأول، التوزيع المكاني لهؤلاء العاملين، حيث أعاق التفاعل العفوي الذي عادةً ما يكشف عن خبرات الأشخاص. الثاني، لقد جاهد المتخصصون في المجموعة إيجاد أرضية مشتركة بينهم وبين رفاقهم المتخصصين في مجالات أخرى. فحتى عندما سنحت الفرص لاستغلال خبرات متنوعة. فإن إحدى جماعة المختصين لا تملك في العادة المعرفة الكافية عما قام به المختصون الآخرون من عمل لكي يتسنى لها مشاركتهم.

يمكن للمبادرات المختلفة أن تساعد على رفع الوعي بما لدى الآخرين من معرفة. فمثلاً، على الصعيد التقني، يمكن لأنظمة تصنيف مهارات كل موظف ومنتديات التعاون الأخرى أن تعزز هذا الوعي. وعلى سبيل المثال، أدركت شركة الاتصالات البريطانية أن جهودها العالمية لتوسيع خطوط الإنتاج والخدمات واجهت صعوبات، لأن كل واحد من قطاعات عملها الستة أصبح وحدة منعزلة بذاتها. إذ كان موظفو كل قطاع غير مدركين للمعارف والخبرات التي يمتلكها الموظفون الآخرون في القطاعات الأخرى. ولكي تتغلب على افتقار الوعي وتحسن التعاون فيما بين القطاعات، أدخلت الشركة الجماعات ذات الاهتمامات المشتركة المرتبطة ببعضها إلكترونياً «virtual communities of practice» حيث تتصل ببعضها عن طريق شبكة تبادل المعارف «Knowledge Interchange Network». وقد ساعد هذا الانتشار التقني على زيادة وعي الأعضاء بخبرات بعضهم البعض وتحسين التعاون فيما بين القطاعات.

وقد ركزت شركات أخرى ومنظمات حكومية أكثر على التفاعل وجهاً لوجه من خلال المنتديات التي تعرف بمعارض المعارف «knowledge fairs»، حيث إن فرق العمل أو الأقسام تنشر معلومات عما تقوم به من عمل. وبالرغم من أن مجال هذه الأنشطة محدود، إلا أنها قد تساعد على زيادة الوعي بالخبرات في أرجاء المنظمة وبالمشاريع القائمة التي يمكن أن تكون مفيدة لكنها غير معروفة للآخرين. فعلى سبيل المثال، اتخذ

البنك الدولي قراراً إستراتيجياً بتغيير وضعه من منظمة تقرض المال إلى مقدم للمعرفة والخدمــات. ولكي يمكن موظفيه من تلبية احتياجات المنظمات الأعضاء، لزم البنك أن يقــوم برفع الوعي بما لدى جميــع موظفيه من خبرات، وكانت مهرجانات المعارف جزءاً مهماً من هذه العملية. وقد وضع أشــخاص من كل جماعة مختصة بموضوع معين لهم كشكاً في المعرض كان يتم من خلاله إعلام الآخرين عما لديهم من خبرات.

وتستخدم منظمات أخرى برامج تجهيز أو تدوير الموظفين باعتبارها طريقة اقتصادية لخلق حالة من الوعي عبر أقســام الشبكة المهمة. فعلى سبيل المثال، أفنتس «Aventis» شركة مستحضرات صيدلانية تشــكلت بدمج كل من روهان بلونك «Rhône-Poulenc» وهوستشــت «Hoechst» حيث وظفت برنامج نقل الخبرة العالمي (Global Experience Transfer) للمساعدة في خلق حالة من الوعي بالخبرات وما يهم الشأن القائم بين منظمة التسويق ومنظمة البحوث والتطوير. وتتم توأمة بين كل اثنين من الموظفين المختارين في الوظائف التابعة للعلاج وذلك في قســمي البحوث والتطوير والتســويق ليمران ببرنامج تدوير في كل وحدة عمل لدى المؤسسة المقابلة (حيث يتم تبديل كل موظف من حيث الدور التعليمي الذي يقوم به للآخر). وتســاعد هذه العملية في إيجاد إطار مشــترك وتكامل وعي الشبكات في أماكن حساسة من الحدود الوظيفية الفاصلة بين العاملين.

شبكات الوصول:

عندما نحتاج للمساعدة والنصيحة، غالباً ما نحتاجها حالاً وفي نفس الوقت. وإن معرفتنا بمن يكون جاهزاً لتقديمها (وإلى أية درجة) لهو أمر حاســم بالنســبة لقدرة الشــبكة على الاستجابة للفرص الجديدة. وفي العادة، يكون الوصول إلى الأشخاص على شــكل مقياس متدرج. إذ يوجد على أحد طرفي هذا المقياس أشــخاص يصعب الوصــول إليهم، إما لأنهم أصحاب نفوذ أو مشــغولين طــوال الوقت. وفي الحقيقة، تصعب معالجة الافتقار إلى هذا التواصل باستخدام التقنية. وفي وسط هذا المقياس، هناك أشــخاص يتجاوبون بشــكل مختصر، يزودون الآخرين بالقليل من المعلومات أو يرشــدونهم إلى مصــادر أخرى للمعلومات. ويمكن لهذا النــوع من التواصل أن يكون مفيداً عندما نحتاج إلى معلومات ســطحية أو نحتاج إلى معرفة القليل عن الموضوع. لكننا عندما نكون في حالة صراع مع قضية صعبة أو جديدة بالنسبة لنا، ففي الغالب يكون هؤلاء الأشخاص غير نافعين بشكل كاف للاستفادة مما لديهم من خبرات.

وعلى الطرف الآخر من هذا المقياس، هنالك أشخاص ينخرطون معنا وهم فعلياً عون لنا في كثير من حالات البحث عن المعلومات الغامضة. وبدلاً من التجاوب مع زملائهم بشكل ارتجالي، فإن هؤلاء الموظفين يمدون يد العون لطالبي المساعدة بعد الوقوف على مطالبهم ومن ثم الاستجابة بالتصرف الحكيم. ولا يتطلب هذا النوع من المساعدة بالضرورة الكثير من وقت الخبراء. بل إن التواصل على هذا النحو يتضمن خطوتين، حيث يعمل الموظف أولاً على فهم ما حاجة طالب المساعدة، ومن بعد ذلك يقوم بتشكيل ما يعرفه ليلبي تلك الاحتياجات. وقد أوضح أحد المبحوثين هذه النقطة بقوله:

> يقدم لك بعض الأشخاص رأيهم دون محاولة معرفة ماذا تريد من سؤالك أو معرفة ما هي خلفيتك حول الموضوع، وقد يتحفظ البعض منهم بشكل كبير عندما يتجاوب معك. إلا أن تلك الموظفة من ذلك النوع من الموظفين الذين يريدون التأكد من معرفة القضية أولاً. فقد مررت بتجارب حيث صادفت أناساً يعطونك كلاماً مقنعاً مختصراً لأنهم يعتقدون أنهم أذكياء بطرحهم أنصاف الحلول لإبهارك، ومن ثم يتهربون من الدخول في معمعة العمل الصعب لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة ما. أما هذه الموظفة، فمع كل مسئولياتها وحظوتها في الشركة، فإنها ليست كذلك.

كما في شبكات الوعي، فقد وجدنا من المفيد أن نرسم شبكة الوصول لنفهم من يستطيع التواصل ومع من. فعلى سبيل المثال، أظهر تحليل شبكة مجموعة مؤلفة من مهندسين وجود شبكة وعي مترابطة جداً في إحدى وكالات الحكومة الأمريكية، ولكن كان هناك درجة عالية من التشتت في شبكة الوصول. فقد أظهرت شبكة الوصول تجمعاً كبيراً للأفراد حسب القسم الذي يعملون فيه، كما كانت أيضاً خاضعة للقياديين في مقر الوكالة الرئيس. ونتيجة ذلك، كان الأشخاص في هذه المؤسسة لا يتمتعون بالفاعلية للارتقاء بخبرات زملائهم في العمل، لعدم تمكنهم من الحصول على ردود من الآخرين في الوقت المناسب.

ولتحسين شبكة الوصول - وروابط الأفراد بعضهم ببعض بشكل عام- قام مديرو الوكالة بأمرين: الأول، إجراء سلسلة من النشاطات الهادفة لتطوير الجماعة لبناء روابط اجتماعية عبر الأقسام. ففي الاجتماعات الربع سنوية التي تتم، كانت تجري نشاطات ترفيهية ركزت على مواضيع العمل، لكنها أيضاً ساعدت على بناء إحساس بالثقة والصداقة بين الأشخاص الذين لم يعملوا معاً من قبل. والثاني، بدأ المديرون قياس تقاسم المعرفة بين الموظفين وذلك عبر التقييمات السنوية للأداء. كما شجع قادة كل جماعة على التعاون بين الأقسام، ومنحوا إمكانية تكريم هذا السلوك بشكل علني.

وإذا كان الوصول إلى الأشخاص المعنيين صعباً في أحسن الأحوال، فتخيل مدى صعوبة ذلك خلال عملية إعادة التنظيم، عندما يكون الجميع منشغلاً. فقد عملنا مع منظمة قروض الرهن العقاري حيث كانت تتحول في أسلوب عملها من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل الوظيفي البيني الذي يقوم على عمل الفريق، بهدف تقليل عدم الكفاءة في عمليات الإقراض. فقبل التحول إلى عمل الفريق، كان الموظفون الفاعلون قادرين على الوصول إلى المعرفة التي لدى بعضهم البعض بكل سهولة. وبعد إتمام التحول، أصبح من الصعب جداً على الأشخاص الذين لا يتمتعون بالخبرة تعلم الأساسيات في وظائفهم، كما صعب على أصحاب الخبرة من المقرضين والمحللين التعاون معاً لحل المشكلات.

وتبين من خرائط الشبكة، بعد أربعة أشهر من التحول إلى عمل الفريق، أن هنالك عدداً من الموظفين المعتبرين ذوي الخبرات الممتازة يصعب الوصول إليهم من قبل زملائهم في العمل. حيث اتضح أن هؤلاء الموظفين كانوا يقصدون طلباً للمعلومة بشكل دائم من قبل زملائهم القدماء وأيضاً من قبل أعضاء الفريق الجديد، ونتيجةً لذلك فقد تراجع أداء عملهم. في القسم الوظيفي، كان المديرون قادرين على مراقبة عملية البحث عن المعلومات، أما في بيئة العمل القائمة على الفريق، فكان من الصعب عليهم رؤية كيف كانت آراء القادة مهمة. وفي الحقيقة، كشفت مراجعة سريعة لمقاييس الأداء الفردي (مثل القروض التي تقدم أو القروض التي تحجز) أن هؤلاء الخبراء عانوا من تراجع كبير في إنتاجيتهم. علاوةً على ذلك، أنهم كلما عملوا ساعات أطول - بالترافق مع تراجع أدائهم، الذي أثر على مكافآتهم - تراجعت معنوياتهم أكبر.

عندما يعمل كثير من الأفراد في أماكن مختلفة من التنظيم، فإن المنظمات تعاني من مسألة الوصول. وقد استخدم معظم هذه المنظمات حلولاً تقنية، مثل البريد الإلكتروني، والبيئات التعاونية التزامنية وغير التزامنية، واللقاءات عبر الفيديو، والرسائل الفورية. إلا أننا وجدنا أن الشركات التي تركز فقط على التقنية، قد تتجاهل اعتبارات التصميم التنظيمي والمعايير الثقافية، التي تعد طرقاً أقوى لتعزيز عملية التواصل بين الأفراد.

ويبدو أن نظم إدارة الأداء التي تعزز السلوكيات الفردية هي أحد الأسباب الأساسية التي تقود إلى شبكات متناثرة وغير مترابطة. كما أن التسلسل الهرمي للسلطة له أيضاً تأثير ظاهر على من لديه إمكانية التواصل ومع من. وقد اتخذت بعض المنظمات خطوات، مثل جعل عملية تقاسم المعرفة جزءاً من أخلاقيات العمل، وذلك لتعزيز التواصل عبر هرم السلطة. ففي معامل بوكمان «Buckman Laboratories»، يتمتع كافة العاملين بإمكانية الحديث مع أي زميل آخر وفي أي مستوى كان، ويتم دعم ذلك بتقنية اتصالات تتيح لكل موظف الوصول إلى جميع الموظفين الآخرين.

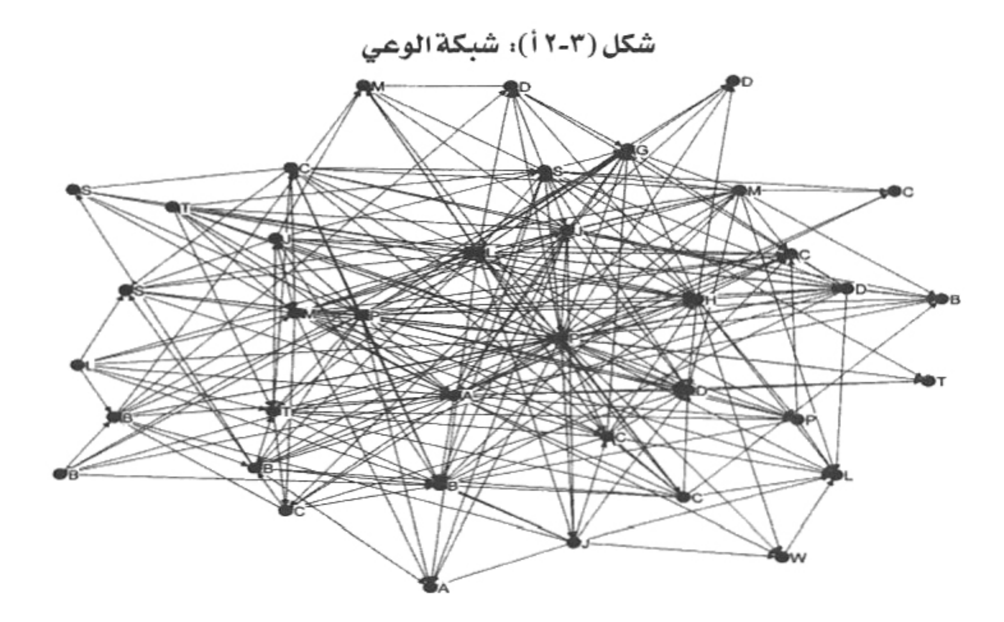
كمـــا تدرس المنظمات تأثير شـــكل التوزيع المكاني على التواصـــل المقصود والعفوي. فمثلاً، جربت كرايســـلر«Chrysler» جميع الطـــرق: من التوزيع المتناثر عودة إلى الأماكن المتقاربة. حيث وضعت الشركة كل الأشخاص ممن لهم علاقة بتطوير سيارة جديدة في مبنى واحد بحيث يمكنهم التواصل وجهاً لوجه مع بعضهم البعض. كما يوجد لدى شركة ألكوا «Alcoa» في مقراتها الرئيسة الجديدة مكاتب مفتوحة، ومطابخ ذات أسلوب عائلي في وسط كل طابق، والكثير من الأماكن الفسيحة. وقبل عمل التصميم الجديد، كان كبار التنفيذيين يتواصلون فقط مع قليل من الأشخاص في المصعد ومع من كان لديهم مواعيد مسبقة. أما الآن يتلاقى التنفيذيون للحديث سوياً بشكل أكثر، ويمكن الوصول إليهم من قبل جميع الموظفين للحديث بشكل عفوي. فقد عمل هذا التغير في شكل التوزيع المكاني على زيادة سهولة التواصل بشكل عام وردم الهوة بين كبار التنفيذيين والموظفين.

وجعلت منظمات أخرى ســـهولة التواصل في ممارســـات عمل الإدارة. فمثلاً، أدركت شـــركة بريتش بتروليوم «British Petroleum» أنه وبشـــكل خاص يعتبـــر مهماً جداً حل المشكلة تعاونياً أثناء المراحل الأولى من المشروع، عندما يمكن للتعلم من تجارب الآخرين أن يكون ذا تأثير كبير على انطلاقة المشروع ونجاحه. ونتيجة ذلك، أقامت الشركة مبادرات مراجعة بين زملاء العمل حول عمليات الحفر. ويكون مدير المشـــروع مســـئولاً عن دعوة زملائه لتقديم معلومات قبل البدء الفعلي بالمهمات الرئيسة، أما الزملاء فيكونون بدورهم مسئولين عن الاستجابة لهذه الطلبات. وبما أن التركيز يكون على الأداء، فإنه يطلب ممن لديهـــم المعرفة ذات العلاقة والخبرة الأحدث أن يشـــاركوا في المراجعة. وبهذه الطريقة، يتحسن الأداء في المهمة المعنية، ويصبح الموظفون أكثر إدراكاً لقدرات الآخرين.

نظرة مشتركة للشبكة:

بالإضافة إلى تقييم شبكات المعرفة وشبكات الوصول كل واحدة على حدة، يستطيع المديرون النظر إلى هذه الشـــبكات متحدة مع بعضها لتحســـين الفهم حول إمكانية تجاوب الشـــبكة مع الفرص الجديدة. فعلى سبيل المثال، في نفس الشركة وكما تم وصف مستشاري إدارة المعرفة في بداية هذا الفصل، فقد أجرينا تحليلاً لشبكة اجتماعية مؤلفة من ثمانية وثلاثين مستشار اتصـــالات. في البداية قمنا بتقييم وعي هؤلاء الموظفين للتوصل إلى فهم أفضل عمن أشـــار فـــي هذه المجموعة إلـــى أنه يعرف ويقدر خبرة الآخرين في الجماعة، انظر الشـــكل (٣-٢أ). لقد اتخذ الشـــكل البياني طبيعة جديدة عندما وضعنا شبكة الوصول، الشكل (٣-٢ب). وفي الحقيقـــة، فإن المعرفة وســـهولة التواصل يجـــب أن يكونا حاضرين حتى تكون عملية تقاســـم المعلومات فعالة. ومن خلال مزج هاتين الشـــبكتين، أصبحت لدينا صورة عن إمكانيات الفرد في الحصول على المعلومات من الآخرين عندما تواجهه مشكلة أو فرصة جديدة.

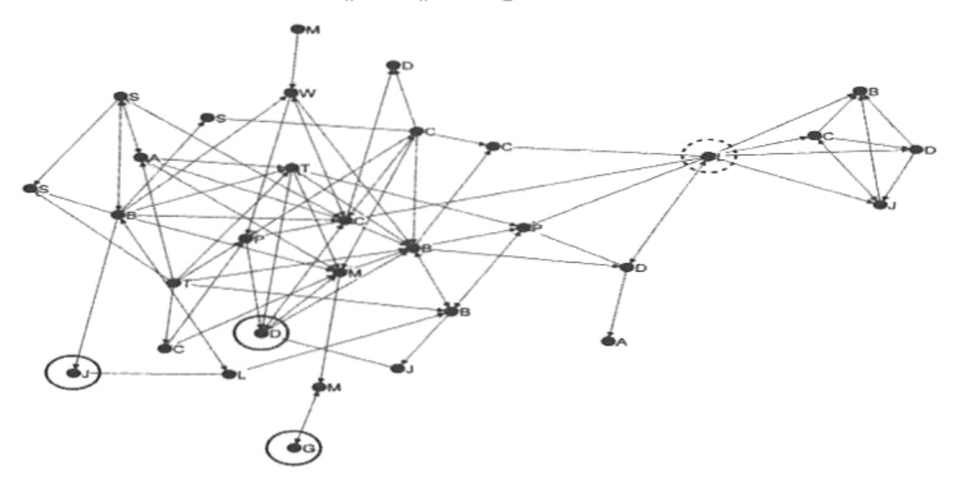
شكل (٣-٢ أ): شبكة الوعي



المصدر: أخذ الشكل عن

R. Cross and L. Prusak. «The Political Economy of Knowledge Markets in Organizations,» in Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, eds. M. Lyle and M. Easterby-Smith (Oxford, UK: Blackwell, 2003).

شكل (٣-٢ ب): مزج شبكتي الوعي والوصول



كانت هنالك عدة أشـياء مدهشة في هذا المزيج المؤلف من الشبكتين. أولاً، لاحظنا انخفاضـاً كبيراً في عملية الربط بالشـبكة مقارنة بشـبكة الوعـي لوحدها؛ لأن تعزيز الشبكات الفعّالة يتطلب الانتباه إلى كل من الوعي وعملية الوصول. فبناء وعي بمن يعرف ماذا، يعد أحد الأمور في الشبكة. أما الأمر الآخر فهو إيجاد سياق اجتماعي تكون فيه هذه العلاقات مساعدة. وإن أحد أسباب عدم نجاح أنظمة تصنيف المهارات بشكل كبير، هو أن الأشـخاص الذين يسـعى الموظفون وراءهم طلباً للمعلومات لا يسـتجيبون. فإذا كانت الحوافز، والثقافة، والقيادة، أو الوقت يسـير بطريقة لا تخدم مسـاعدة الموظفين بعضهم بعضاً، فإن البنية التقنية التحتية مهما كانت لا تستطيع حل المشكلة.

ثانياً، لقد اكتشـفنا أدواراً مدهشة في الشبكة المشـتركة. فمثلاً، إن الشركاء في المجموعة (الذين تمت الإشـارة إليهم بدوائر سـوداء في الشكل «٣-٢ب»)، قد تحولوا إلى هامشـيين. وعموماً، فإنه كلما ارتقى الأفراد إلى الأعلى في المنظمة، فإن عملهم يصبح إدارياً أكثر، ما يجعل التواصل معهم أقل، كما يجعلهم أقل معرفة بالعمل اليومي لمن هم أدنى منهم. وعندما أضفنا البعد المتعلق بعملية الوصول، فإن الأشخاص الذين بقوا محوريين كانوا جميعاً مديرين بالإدارة الوسطى. ورغم أنهم ليسوا بمراتب عالية في سلسلة القيادة، فإن هؤلاء الأشخاص كانوا مهمين للغاية في مساعدة زملائهم على حل المشكلات الجديدة وقيادة الإبداع في المجموعة.

وأخيراً، من المهم أن نشـير إلى المجموعة الفرعية الواردة على الجانب الأيمن من الشـبكة في الشـكل (٣-٢ ب). إذ إن مجرد وجود مجموعة فرعية لا يعد بالضرورة أمراً سيئاً. فمن ناحية، إن المجموعة التي ابتعدت عن الشبكة الرئيسة يمكن أن تمثل معرفـة لـم يتم الوصول إليها، أو في بعض الأحيان، تمثل مشـكلات تتعلق بسياسـة التنظيـم يجـب التعامل معها. ومن ناحيـة أخرى، فإنه من أجـل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، ربما توفر الإدارة المكان والزمان للأشخاص حتى يبدعوا، مثلما فعلت جنرال موتورز «General Motors» مع قسم ساتورن «Saturn division» أو آي بي أم «IBM» بتطوير الكمبيوتر الشخصي في بوكا راتون «Boca Raton».

وقد كان هذا هو حال مستشاري الاتصالات. فقبل سنة تقريباً من تحليلنا، طلب من مدير في الإدارة الوسطى أن يطور خط خدمة جديد في أحد تطبيقات الشبكة التقنية. فقام على الفور بتوظيف عدة أشـخاص مهرة للغاية وبدأ بتطوير تقديم الخدمة وفرص البيع. ومع مرور الوقت، أصبحت المجموعة الأصغر معزولة عن المجموعة الرئيسة. ولم يعتبر ذلك بالأمر السـيئ بالضرورة، في ظل مفهوم الجماعة، إلا أن المشـكلة كانت في

أن المجموعة الأصغر مرتبطة بالشبكة الرئيسة من خلال شخص واحد فقط. وعندما أُغري هذا الشخص بالذهاب إلى مشروع تقنية عالية جديد، فقد تركت المجموعة الصغيرة في وضع ضعيف ومعزول. وبينما كانت عملية الاستشارة قادرة على دمج هؤلاء الموظفين مع مرور الوقت، فقد ضاعت كثير من الساعات الثمينة في تلك الأثناء.

إن تبني مزيج مؤلف من الشبكتين يمكن أن يساعد المنظمة على فهم لماذا يكون الأشخاص هامشيين، وبالتالي تتوصل إلى الحل المناسب. إنك بحاجة إلى اتخاذ خطوات مختلفة عند التعامل مع شخص هامشي، لأن الآخرين لا يعرفون مهاراته ومعارفه، وذلك بالمقارنة مع التعامل مع شخص لا يمكن الوصول إليه.

إن رسم مخططات لهذه العلاقات يمكن أن يساعد المديرين على تحسين فعالية الشبكات الافتراضية. ففي دراسة أجريت بالاشتراك مع ستيف بورجاتي «Steve Borgatti» في جامعة بوسطن، وجدنا أن الوعي بمن لديهم معلومات وخبرات في الشبكة والوصول إليهم يتوسطان إحصائياً العلاقة بين التقارب المكاني والبحث عن المعلومات [٢]. وبمعنى آخر، يؤدي التقارب المكاني إلى الوعي والتواصل، مما يؤدي بدوره إلى البحث عن المعلومات في الشبكات. ويشير هذا إلى أنه بالإضافة إلى اللقاءات المباشرة، وجهاً لوجه، يمكن لمبادرات أخرى أن تساعد العاملين على التواصل مع زملائهم. ورغم أن العاملين الذين يتواصلون بالوسائل الإلكترونية لا يزالون يفتقرون إلى مشاركة المعلومات العفوية مثلما يحدث عند آلة القهوة، فإن تحسين الوعي والوصول إلى الشبكات يمكن أن يؤدي إلى تعاون أكبر.

أنواع شبكات المعلومات وحل المشكلات:

إن طبيعة الشخص الذي نبحث عنه في موقف ما تحدده طبيعة حاجتنا. فحتى الآن اعتبرنا أن تدفق المعلومات أحادي الاتجاه. لكن في الواقع فإن العديد من أنواع المعلومات غالباً ما تتدفق داخل الشبكة، وفي بعض الأحيان يستحق الأمر تقييم أنواع معينة من المعلومات المفيدة ذات العلاقة بنجاح الجماعة. فكثيراً ما يساوي المديرون أوتوماتكياً بين الشبكات والاتصال. لكن ليس واضحاً ما يمكن أن تحصل عليه عند تحليل شبكة اتصال باستخدام سؤال واحد، مثل، مع من تتواصل في العادة؟

في العادة يتألف الأشخاص المحوريون في شبكة الاتصال من سكرتاريين ومديري مكاتب. ومما لا شك فيه أن هؤلاء الأشخاص يقومون بأدوار تنسيقية مهمة. لكنهم لا يكونوا غالباً محوريون في الجوانب الإستراتيجية من عمل الجماعة، مثل تأسيس

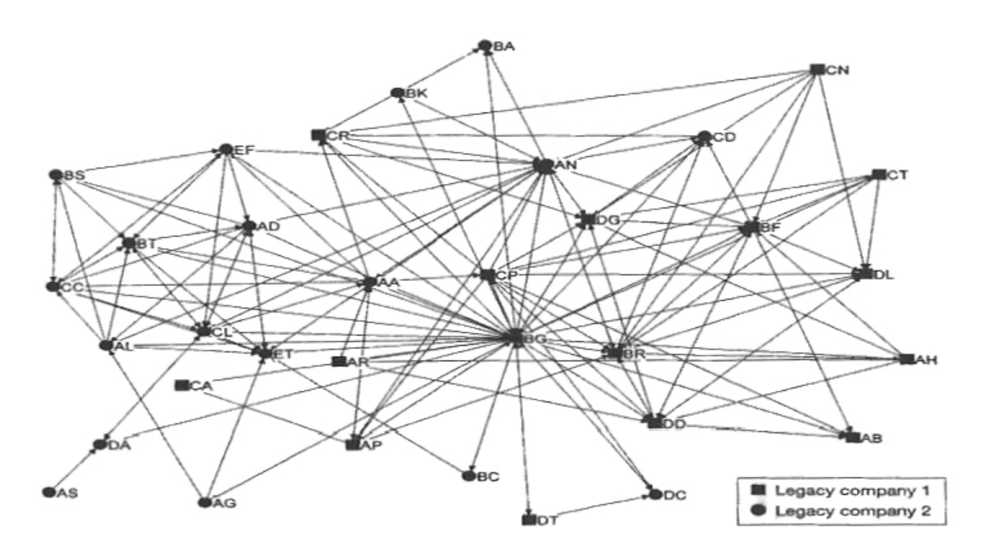
عمل جديد أو حل مشـكلات معقـدة أو اختراع منتجات جديـدة. ومن المهم التذكر دائماً أن شبكات الاتصال يدور فيها أيضاً، إلى حد ما، بعض النكات، والحديث العام، والتفاصيـل الإدارية، والأحاديث الشـخصية. وبالطبع، فإننا نتوقـع أكثر من مجرد تدفق للمعلومات في الشبكات الصحية. والفكرة هي عدم التخلص من التواصل غير المرتبـط بالعمل، ولكن أن نكـون دقيقين في العلاقات التي نخططها بحيث نتمكن من رؤية إمكانات وفوائد تحسين التعاون.

وعندمـا يكون لذلك معنى، فإننا ندعو الشـركات إلى تحديد المعلومات التي يجب تقاسـمها حتـى تحقق النجاح، ومن ثـم نحلل كل نوع من أنواع المعرفة. فعلى سـبيل المثـال، في المثال الصيدلاني الذي ذكرناه سـابقاً، سـألنا الموظفـين حول العديد من جوانب المركب قيد التطوير. فمن خلال سـؤالهم عن الأشـخاص الذين لجؤوا إليهم مستفسرين عن أنواع معينة من المعلومات الخاصة بعملية تطوير العقار، أو تسويقه أو الترويج له، تمكنا من تحديد الخلل في التعاون بين أقسام الأبحاث، والمبيعات/التسويق في أنواع محددة من المعرفة المهمة. وقد كانت هذه الدقة أيضاً مفيدة جداً للمنظمات الأخرى، مثل المستشـفيات، وشـركات تطوير البرمجيات، والحفر في أعماق البحار، ومحللي الاسـتثمارات. وفي كل حالة، فإن السـر يكمن في تحديـد أنواع المعلومات اللازم تقاسمها داخل الجماعة، ومن ثم تخطيط كل نوع كشبكة منفصلة.

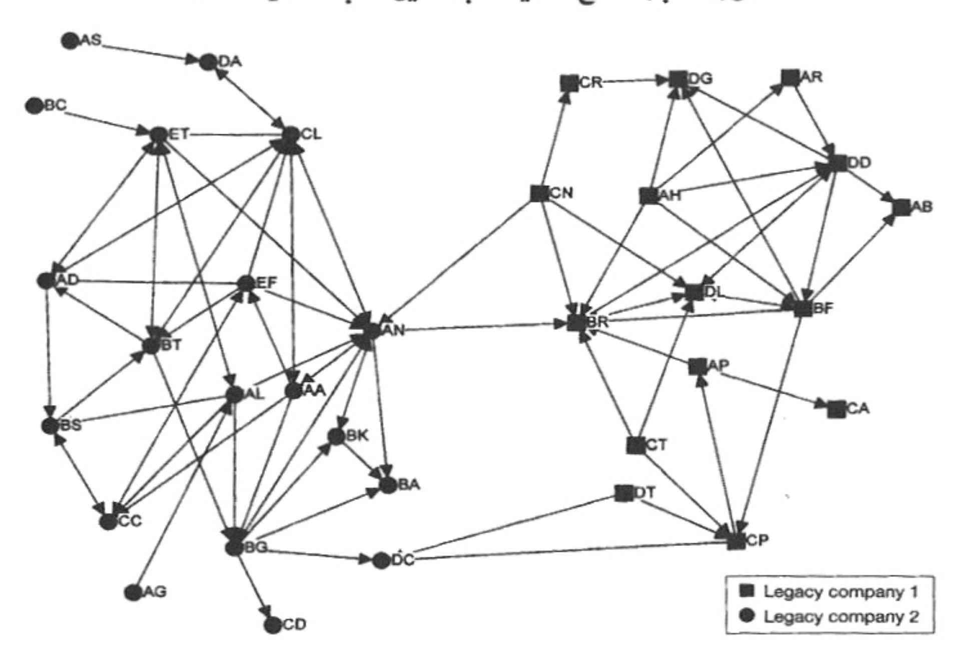
وفي هذا السياق، يمكن للمديرين استخدام تحليل الشبكة لتقييم أنواع أخرى مهمة من التعاون. وفي عدة حالات، قمنا برسم وتوضيح كل من شبكة تدفق المعلومات (لمن تلجأ طلباً للمعلومات حتى تتمكن من إنجاز عملك؟) وشبكة حل المشكلات أو العصف الذهني (لمن تلجأ عادة للمساعدة في التفكير في مشكلة جديدة أو صعبة في العمل؟). ويمكن لشـبكات حل المشـكلات أن تحدد الخبراء والقدرة على الإبداع بطرق لا يمكن لمخطط شبكة تدفق المعلومات أن يقوم بها.

فمثلاً، يمكن لشـبكات حل المشـكلات أن تكون مهمة في عمليات الدمج أو إعادة الهيكلة، عندما يتم جمع الجماعات مع بعض من أجل دمج ما لديها من معرفة. انظر الشكل (٣-٣ أ). هنا نرى مجموعتين من علماء الأبحاث. فمن أجل تكامل الخبرات العالمية، اسـتحوذت شركة كبرى (حيث تمثل العقد المربعة علماء من هذه الشركة) على شركة أصغر منها بكثير (العقد الدائرية). وبعد ستة أشهر من عملية الاستحواذ، قمنا بتقييم كل من شبكات تدفق المعلومات وحل المشكلات. وكانت النتائج، كما تظهر في الشكل (٣-٣ب)، واضحة. فرغم أن المعلومات كانت تسـير بحرية في الشـبكة، فقد كان هنالك تواصل قليل فيما يتعلق بحل المشـكلات، والتواصل الموجود كان يتجه إلى التكتل بحسب الحدود السابقة لكلتا الشركتين.

شكل (٣-١٣أ): دمج حديث للباحثين: شبكة المعلومات



شكل(٣-٣ب): دمج حديث للباحثين: شبكة حل المشكلات



هذا أمر شائع. إذا يعرف العاملون تقريباً ما يحتاجون إلى معرفته، فمن المحتمل أن يتجهوا إلى الشخص الذي يعتقدون أن لديه المعلومات ذات الصلة. ولكن عند مواجهة مشكلات غريبة أو غير مألوفة، فإنه يميل معظمنا إلى الانتقائية. ويحدونا الأمل في أولئك الذين يتولون تشكيل تفكيرنا أن تكون لديهم حقاً بعض المعرفة عن الموضوع، لكن من الصعب ضمان ذلك عندما لا نعرف الكثير في هذه المواقف المستجدة. ونحن أيضاً نميل إلى الثقة بهؤلاء الناس، لأن العصف الذهني يتطلب في العادة اعترافنا بالافتقار إلى المعلومات والمخاطرة في قبول الأفكار. وفي العادة فإن الثقة تحتاج إلى وقت حتى تتشكل، لكن من الواضح أن لها تداعيات قوية في العمل الغني بالمعرفة.

وفي دراساتنا، لا يحتاج الأفراد إلى الثقة بالخبراء من أجل اللجوء إليهم بحثاً عن المعلومات السطحية، لكنهم يحتاجون إلى الثقة بهم حتى يكون التبادل موثوقاً ليحدث تعلم حقيقي. وهذا فعلاً صحيح عندما يتعامل الموظفون مع مشاريع جديدة. وفي الفصل السادس فإننا نناقش كيفية تعزيز الثقة في العلاقات. وكما هو الحال بالنسبة للشبكات بشكل عام، فإننا لا نرى بأن الاهتمام بتطوير علاقات ثقة أكثر يعتبر دائماً استخداماً حكيماً للوقت والمال. ولكن عندما يتعامل الموظفون مع مشكلات معقدة وحلول جديدة، فإن نشوء الثقة يمكن أن يكون له تأثير قوي على نوعية التعاون.

الوقوف على ما نعرف:

عادةً ما تتطلب الشبكات الفعّالة إلى أكثر من تدفق للمعلومات. فالجماعات التي تريد أن تكون ذات كفاءة عالية عند التجاوب لمصلحة العملاء فلابد من تحسين وعي كل فرد بأصحاب المهارة وكيفية الوصول إليهم. ومن المهم أيضاً للمديرين تقييم أنواع التواصل الذي يحدث، ابتداءً من المعلومات السطحية حتى الحلول العميقة للمشكلات. ويقدم التصور حول الشبكة معلومات دقيقة يمكن أن تقود جهود المدير التنفيذي في عملية تحسين مرونة وفاعلية مجموعات الموظفين.

إن إدارة المعلومات ما هي إلا جزء من المعركة؛ إذ يمكن أن يكون لدينا حل جيد، أو على الأقل جيد بشكل كاف، لكننا لن نتمكن من جعل الآخرين يرون ويتصرفون حسب وجهة نظرنا. وإن بعض الناس يتسمون بالفاعلية في الحصول على الطاقة أو الحماس لأفكارهم، وهي سمة تجعلهم منتجين ومؤثرين للغاية. وسوف نعود في الفصل التالي إلى فكرة الطاقة وسنستكشف كيفية تشكلها وتنقلها في الشبكات.

٤
التعبئة
شحذ الهمة في المنظمات

إن أصحاب الأداء الرفيع لدينا ليسوا فقط هؤلاء الأفراد الأذكياء. فلدينا هنا بعض ألمع المستشارين على مستوى العالم. لكن بعضهم أنجح من الآخرين وهذا يعود إلى ما أسميته بالنشاط وليس إلى فرق طفيف في مستوى الذكاء. فأصحاب الأداء الرفيع لدينا يعملون على استنهاض الحماس للأشياء. أقصد هنا أنهم أذكياء ولديهم أفكار جيدة، والأكثر من ذلك أن لديهم القدرة على جعل الموظفين يؤمنون بأفكارهم ويمارسوها. فهؤلاء الأشخاص يستحثون الهمم، بالرغم من أن هذا الأمر يبدو شيئاً غير ملموس، إلا أنه يؤدي إلى استقطاب واستمرار العملاء مع الشركة، بالإضافة إلى ذلك فإنهم يحفزون الأفراد الآخرين لمساندتهم عما يؤدون من عمل. إن هذا الكلام لربما يعتبر وكأنه من عصر الأفكار الجديدة، ولكن ما أسميته إثارة أو بعث الهمم له الكثير من التأثير على هؤلاء الأفراد وفي النهاية نجاح الشركة.

- شريك إداري في منشأة استشارات إستراتيجية

جاءت أفكار هذا الشريك عندما كنا نقوم بعمل تحليل شبكة لمؤسسة مشهورة في مجال الاستشارات الإستراتيجية. في ذلك الوقت، كنا نعمل مع عدد من المنظمات لتحديد شبكات الموظفين ذوي الأداء الرفيع. كانت أطروحتنا هي أن أصحاب الأداء الأفضل هم أكثر فاعلية في الحصول على المعلومات لحل المشكلات في العمل. ونتيجة لذلك، رتبنا الموظفين كلاً حسب الخبرات الفردية، واستخدام التقنية، والقدرة على الحصول على المعلومات من الشبكة داخل المنظمة أو خارجها. واستمر ذلك حتى سمعنا تعليقات هذا الشريك مما دفعنا للتفكير بطريقة مغايرة قليلاً.

تقول وجهة نظره إن الحصول على المعلومات وامتلاك أفكار جيدة ما هي إلا جزء مما يجعل كثيراً من ذوي الأداء الرفيع ناجحين. فلدى هؤلاء الموظفين أفكاراً جيدة، لكنها جيدة أيضاً في إقناع العملاء، وأعضاء الفريق، وإقناع رؤسائهم بجدارة تفكيرهم. لقد واجه معظمنا مواقف كان من الصعب فيها على أفضل الأفكار، ربما أفكارنا نحن، أن تنجح في إقناع الآخرين بأهميتها. وربما أننا نغادر المكان مستهجنين

من عدم اقتناع الآخرين بعبقرية أفكارنا. وكما يشير هذا الشريك، فإن من يشحذ الهمة في المنظمة من هؤلاء الأشخاص ربما مر بتجارب أقل من هذا النوع - نوع الرفض لأفكارهم - لأنهم أكثر فاعلية في جعل الآخرين أكثر حماساً واستعداداً لمساندة أفكارهم.

بعد هذا الاجتماع، أضفنا على الاستبانة سؤالاً لنرى: من يشحذ طاقة من في هذه المنظمة. وقد كانت خطوط رسم الشبكة التي اتضحت من سؤالنا عن شحذ الهمة مقنعة. فمن خلال النظر إلى التكتل في شبكة الطاقة، سرعان ما كنا قادرين على تحديد العديد من المشاريع التي عرف عنها بأنها ناجحة للغاية بسبب الحلول المبتكرة التي أوجدها القائمون عليها. كما عمل التكتل على تحديد القادة الرسميين وغير الرسميين من أصحاب الأداء المميز. كما وجدنا بعض الأشخاص الهامشيين في هذه الشبكات - ولم يكن ذلك مفاجئاً- حيث أنهم تركوا المنظمة قبل أن يتسنى لنا تحليل النتائج وعرضها.

وبالنظر إلى العلاقات المثبطة في الشبكة اتضح لنا أيضاً الجانب المظلم من شحذ الطاقة. فمعظمنا يعرف أشخاصاً لديهم قدرة غريبة على استنزاف الحياة من جماعة ما. وإننا نتجنب هؤلاء الأشخاص في كثير من الأحيان، عندما يكون ذلك ممكناً، على حساب عدم الاستفادة من خبراتهم. وعندما يتوجب الأمر التواصل معهم، فإن التأثير السلبي لهم غالباً ما يتعدى سبب التواصل. فغالباً ما نمضي الوقت قلقين من الاجتماع بهم ونتمرن ذهنياً على الكيفية التي يمكننا التغلب على مثبطي الهمة. إذ إن التعامل معهم بحد ذاته غالباً ما يكون عديم الجدوى ومثبطاً للهمة. ولذلك غالباً ما نشعر بالانكماش ونبحث عن زملاء يمكننا التنفيس معهم عن الإحباط. ولسوء الحظ، فإن مثبطي الهمة لا يستنزفون فقط الأفراد الذين يقابلوهم، ولكنهم أيضاً يؤثرون حتى على إنتاجية موظفين ربما لا يعرفونهم.

إن كثيراً من العلاقات المثبطة في الشبكة التي قمنا بتحليلها كانت تعود إلى جماعة المديرين. حيث إن تقاسم مثل هذه المعلومات مع فريق القيادة كان - على أقل تقدير- أمراً حساساً. لكن والحق يقال إن القادة عندما عرفوا بذلك طلبوا منا على وجه السرعة القيام بمقابلات لمساعدتهم في فهم الكيفية التي يستنزف بها أسلوبهم وتفاعلهم مع الآخرين مما يؤدي إلى نضوب الطاقة. فتحديد سلوكيات معينة سيسمح لهم المشاركة في التدريب والتطوير، وكذلك جعل هذه السلوكيات جزءاً من ممارسات الموارد البشرية في المنظمة (على سبيل المثال، في التوظيف و٣٦٠- درجة من التغذية المرتدة). ومن

المؤكد أن القادة لم يتوقعوا بأن يكونوا شاحذي همم الجميع وباستمرار. وفي بعض الأحيان، تتطلب القيادة اتخاذ قرارات صعبة وغير مرغوبة. ومع ذلك، كان المديرون يدركون تماماً أن الهمة لا تنفصل عن القيادة. ففي الماضي، وأحياناً أثناء الركود الاقتصادي، فإن الأسلوب السلطوي ربما يكون هو المنتصر، ولكن من أجل الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المتميز ممن لديهم خيارات كثيرة، فقد استوجب على هؤلاء المديرين التنفيذيين فهم القيادة من حيث إدارة شحذ الهمم في ذواتهم وفي الآخرين.

كيف تؤثر الطاقة على الأداء والتعلم:

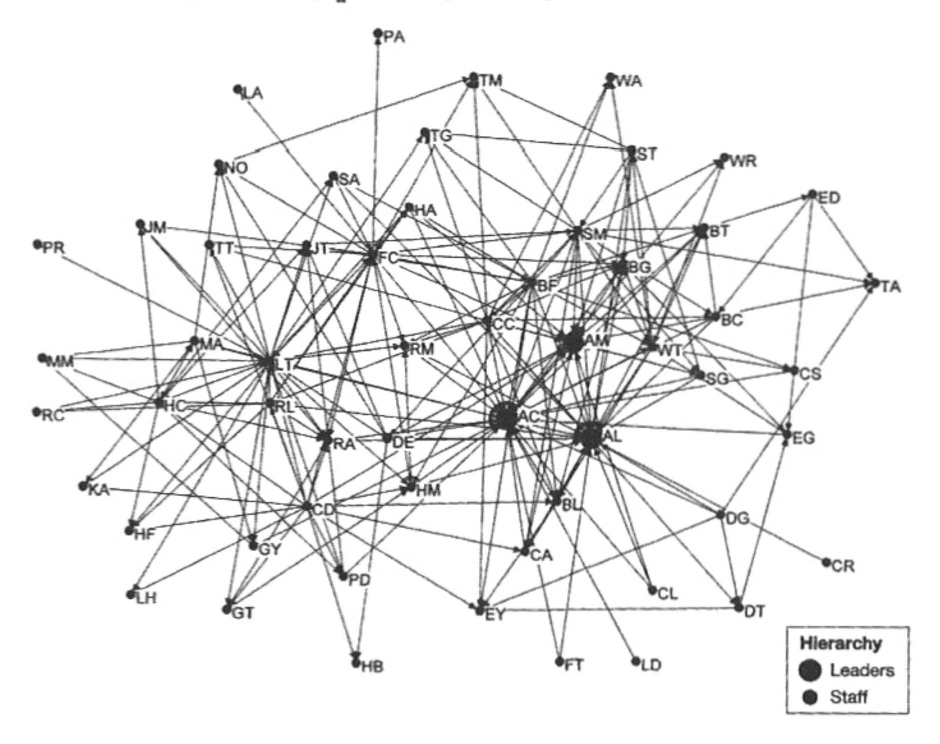
عندما نكون قد اعتدنا على فكرة الطاقة، فإننا نجد صعوبة في أن يمر يوم بأكمله في أية منظمة دون سماع هذا المصطلح يتكرر على مسامعنا. فعلى سبيل المثال، غالباً ما توصف المشاريع بأنها عالية أو منخفضة الطاقة، لأن المشاريع التي تتصف بطاقة عالية هي التي تنجز فيها الأعمال. ومن ناحية أخرى، غالباً ما يوصف المؤثرون من الموظفين على أنهم من يشحذون الهمة ويدعمون الأعمال التي يكونوا طرفاً فيها. وقد كشفت لنا تجربتنا مع منشأة الاستشارات أن شحذ الهمة مرتبط بشكل كبير بكيفية وضع الأفكار حيز التطبيق. ولكن بالرغم من أن الهمة متغلغلة في المنظمات، إلا أنها مضللة أيضاً. وقد تساءلنا عن الكيفية التي تم فيها إيجاد ونقل الهمة في الجماعة وهل هي فعلاً مرتبطة بالأداء التنظيمي أو التعلم.

بدأنا بدراسة هذه الأسئلة باستخدام تحليل الشبكة. ورغم أن الهمة قد تكون ناشئة من دوافع فطرية ذاتية أو تستلهم من طبيعة تصميم الوظائف، إلا أننا كنا مهتمين بأن نعرف كيف أن الطاقة توجد من خلال التفاعل اليومي بين الموظفين في العمل. لقد قمنا بتقييم الطاقة لدى سبع جماعات كبيرة في منظمات مختلفة مستخدمين تقنية تحليل الشبكة الاجتماعية لتخطيط العلاقات في كل مجموعة. وعلى وجه التحديد، لقد طرحنا السؤال التالي: «عندما تتفاعل مع هذا الشخص، كيف يؤثر ذلك عادة على مستوى الهمة لديك؟» القيمة المحددة للإجابة على السؤال كانت متدرجة على مقياس من (١ إلى ٥)، حيث إن قيمة (١) تشير إلى التثبيط بشكل كبير و (٥) تشير إلى شحذ الهمة بشكل كبير [١].

يمكن لتقييم الطاقة في الشبكات أن يكون مصدر معلومات قيم. حيث يمكنك أن تعرف، على سبيل المثال، من هم الأشخاص «الجاذبين» للغير في المنظمة. كما يمكنك أن تحدد أيا من المشاريع يثير الحماسة أكثر ولديه الاحتمال الأكبر لتحقيق النجاح. ويمكنك أيضاً أن تستوضح ما إذا كانت إعادة التنظيم أو التغيرات الكبيرة الأخرى تحدث التأثير المرجو.

فعلى سبيل المثال، في إحدى الوكالات الحكومية التي قيّمنا أداءها، تم جلب مجموعة من التنفيذيين الجدد بعد الهجمات الإرهابية في ١١ سبتمبر، وذلك من أجل حشد الدعم لمجموعـــة من الأولويات الجديدة الموزعة على الصعيد الوطني بين شـــبكة من المديرين التنفيذيـــين. كيف يمكنك معرفة ما إذا كان نقل هؤلاء التنفيذيين فعّالاً أم لا؟ إن إحدى الطرق هي تقييم أعمال الشـــبكة كوحدة كاملة. لقد كشفت العلاقات الشاحذة للطاقة في الشبكة، شكل (٤-١)، إلى جانب سلسلة من المقابلات الشخصية، بكل وضوح عن أن القادة كانوا فعّالين في إشراك الآخرين في التوجه الإستراتيجي الجديد للوكالة.

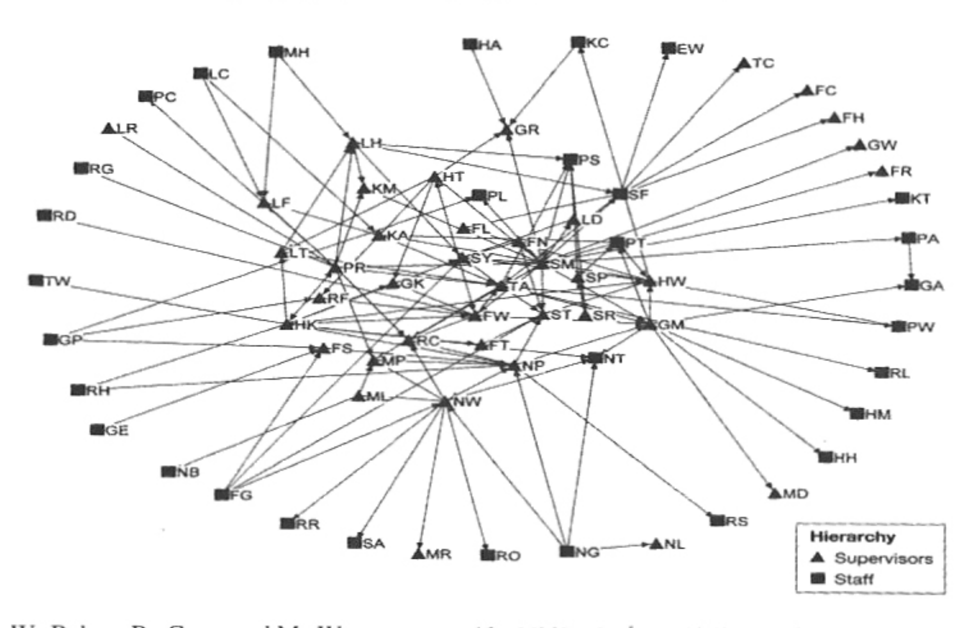
شكل(٤-١): شاحذو الهمة من القادة في وكالة حكومية



المصـــدر: بإذن من الناشـــر، أخذ هذا الشـــكل عـــن W. Baker, R. Cross and M. Wooten, «Positive Organizational Network Analysis and Energizing Relationships», in Positive Organizational Scholarship, copyright © 2003 by K. Cameron, J. Dutton, and R. Quinn. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA. All rights reserved. <www.bkconnection.com>.

ويمكـــن للمديرين أيضاً أن يبحثـــوا عن مثبطي الهمم. فمثبـــط الهمة ربما يكون فرداً، أو حتى فئة من الموظفين، مثل أفراد مجال وظيفي معين أو مجموعة من القادة، يمكن إرشـــادهم أو تدريبهم بعدة طرق. فهل المبادرات الإســـتراتيجية الحاسمة تأسر اهتمام العاملين؟ وهل هناك انقســـامات عبر المجالات الوظيفية للشبكة لأن الموظفين متحمســـون تجاه الجوانب المختلفـــة لعملهم أو مندفعين في اتجاهـــات مختلفة بفعل مقاييس الأداء؟ وهل القيادة نفســـها تستنزف حياة الجماعة؟ كشف تقييمنا لمجموعة مؤلفة من المهندســـين يعملون في منظمة بتروكيماويات أن كثيراً منهم يرى مشـــرفيهم مثبطين للعزيمة، انظر شكل (٤-٢). وفي الحقيقة، عندما يزاح المشرفون من تخطيط الشـــبكة، فإن نسبة الاتصالات المثبطة تهبط نحو(٩١) في المائة. هنا، كشفت الأفكار التي قدمتها شـــبكة شحذ الطاقة عن تصورات استثنائية حول القيادة وشكلت أساساً للتغذية المرتدة، والتدريب والعمليات التطورية المهمة لتحسين الروح المعنوية.

شكل ٤-٢: القادة المثبطون في منظمة بتروكيماويات



المصـــدر: بإذن من الناشـــر، أخذ هذا الشـــكل عـــن W. Baker ,R. Cross and M. Wooten, «Positive Organizational Network Analysis and Energizing Relationships», in Positive Organizational Scholarship, copyright © 2003 by K. Cameron, J. Dutton, and R. Quinn. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA. All rights reserved. <www.bkconnection.com>.

الأداء الفردي والتعلم:

ولكن هل حقاً الطاقة شيء مهم للأداء الفردي أو التعلم؟ في ثلاث من بين المنظمات السبع، حصلنا على معلومات موثوقة عن أداء الأفراد في شبكة شحذ الطاقة. وقد وجدنا أن هناك علاقة حساسة بين موقع الفرد في الشبكة وترتيب أدائه أو أدائها كما ظهر في التصنيف السنوي لبيانات الموارد البشرية [٢]. وفي جميع عمليات المسح الإحصائي، قيمنا تدفق المعلومات في الشبكة كلها بالإضافة إلى تقييم استخدام المصادر غير الشخصية مثل الملفات وقواعد البيانات. وتوقعنا أن من استغل بيئته المعلوماتية بفاعلية أكثر من الموظفين كان من أصحاب الأداء الأفضل. ومن المثير أننا وجدنا في المنظمات الثلاث جميعها أن الأداء كان وثيق الصلة بمواقع الموظفين في شبكة شحذ الطاقة. وحتى بعد تحديد استخدام المصادر الشخصية وغير الشخصية المختلفة للمعلومات، وجدنا أن من يشحذ همم الآخرين هم من الموظفين ذوي الأداء الرفيع.

يشير بحث الشبكة الاجتماعية إلى أن الأشخاص يحصلون على المعرفة والسلطة بسبب شغلهم مواقع معينة في الشبكة. إذ إن من يشكل جسراً بين المجموعات المنفصلة نسبياً عن بعضها البعض في الشبكة يحصل على الترقية أولاً ويكون أكثر تحركاً من الناحية الوظيفية، لأنه يسمع عن الفرص المتاحة قبل الآخرين. وتدل نتائجنا على أن من يشحذ طاقة الآخرين من الموظفين يكون على الأرجح مسموعاً أكثر وقادراً على أن يجعل أفكاره توضع موضع التنفيذ. فالأفكار الجيدة أو المجدية على الأقل وافرة في المنظمات. فليس مهماً أن يكون لديك إدراك حسي معين عن الجوهر الطبيعي للآخرين، إلا إذا كنت تستطيع حث الآخرين أن يؤمنوا بأفكارك ويمارسوها. فشاحذو الهمة هم أفضل في جعل الآخرين يمارسوا أفكارهم في المنظمات، مثل حشد الدعم للمبادرات، وأيضاً خارج المنظمات، مثل إقناع العملاء بشراء برمجيات أو خدمات استشارية.

وتشير مقابلاتنا أيضاً إلى أن شاحذي الهمة يستفيدون ممن حولهم أكثر من غيرهم. وعلى المدى القصير، يكرس الموظفون أنفسهم بشكل كامل أكثر عند التواصل والتفاعل مع شاحذ الطاقة، حيث إنهم يعطون انتباهاً غير مسبوق في الاجتماع أو في جلسة حل المشاكل. كما أن الموظفين يكونوا أكثر ميلاً لمنح وقت مفتوح للتواصل مع شاحذ الهمة لمعرفة ما يشغل باله في العمل. فالتفكير بمشكلة أثناء ذهابنا للعمل، أو إرسال واحدة أو اثنتين من رسائل البريد الإلكتروني الإضافية للبحث عن معلومات،

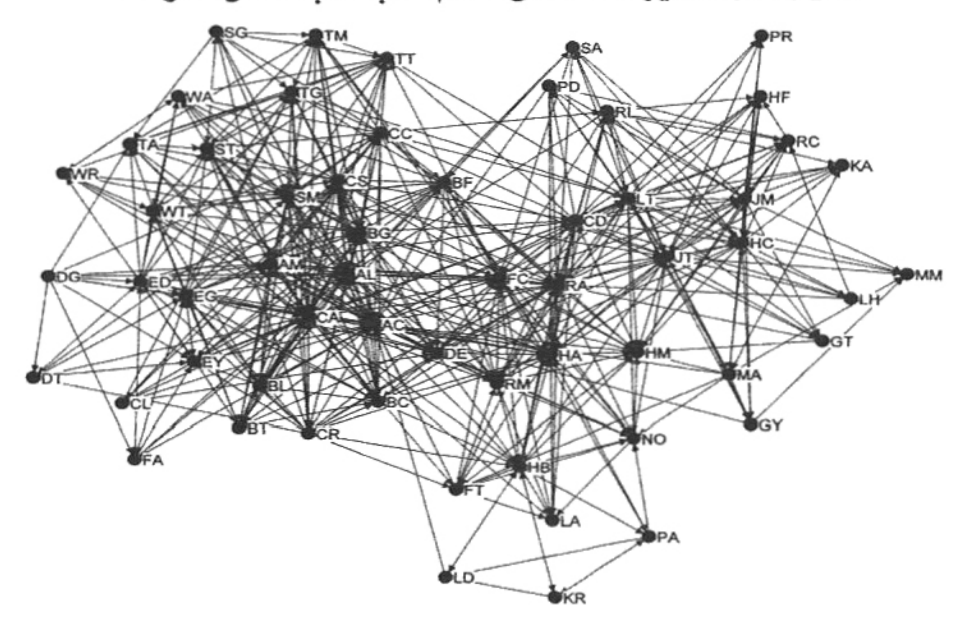
أو تعريف شـخص إلى شـخص آخر مهم، هذه الأمور من المحتمل جدا أن نفعلها أكثر لشاحذ الهمة على أن تكون لمثبطها.

وعندما تكون كل الأمور متساوية، فإن شاحذي الهمة أيضاً ينجحون في سوق العمل الداخلي بجذب أصحاب الأداء الرفيع إلى منظمتهم. كما أن سمعتهم تنتشر بسرعة، وفي جميع المنظمات باستثناء المنظمات الأكثر بيروقراطية، فإن الموظفين يضعون أنفسهم تحت تصرف من ينخرط في العمل. ولا يتسابق للعمل مع مثبطي الهمم سوى عدد قليل من الموظفين. ويبدو أن هذه الرغبة للعمل مع أو لأجل شاحذ الهمة ستفسر نتائجنا النهائية حول الأداء وشحذ الطاقة: لم يكن شاحذو الهمة من الموظفين ذوي الأداء الأفضل فقط، ولكن الموظفين الذين على صلة وثيقة بهم كانوا أيضاً من أصحاب الأداء الأفضل. وبعبارة أخرى، يرفع شاحذو الهمة المستوى العام لأداء من حولهم.

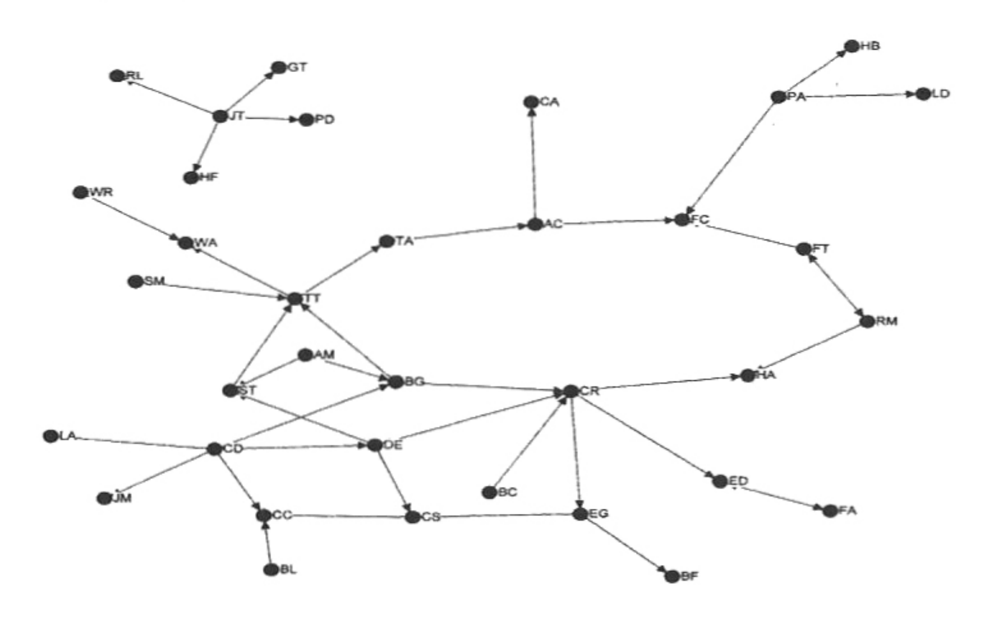
ولشاحذي الهمة تأثير قوي على ما يتعلمه الأفراد والجماعات مع مرور الوقت. حيث يعتمد الموظفون على شبكاتهم للحصول على المعلومات لإنجاز العمل المناط بهم. فمثلاً، عندما يكون لدينا الخيار، فإننا لا نعتمد على مثبطي الهمة وإنما نميل إلى الاعتماد أكثر على شاحذي الهمة في تعلمنا والحصول على المعلومات التي نحتاجها.

فعلى سبيل المثال، يقدم الشكلان (٤-٣أ) و (٤-٣ب) مشهدي شبكة مؤلفة من مجموعة من المديرين التنفيذيين الحكوميين. ويمثل الشكل (٤-٣أ) شبكة البحث عن المعلومات في هذه المجموعة. ويمثل الشكل (٤-٣ب) المشهد الأكثر إثارة، حيث يمكننا مشاهدة اجتماع شبكتي مثبطي الهمة والبحث عن المعلومات في آن واحد. ويوضح هذا الشكل مدى سعي الموظفين وراء المعلومات من مثبطي الهمة. وبعبارة أخرى، لا يوجد خط إلا عندما يذكر أحد أعضاء المجموعة أنه يبحث عن معلومات من مثبط الهمة. إن انخفاض وجود الروابط يوضح بالرسم مدى تجنب الأشخاص لمثبطي الهمة، بالإضافة إلى ذلك، فإن جميع الروابط في الشكل غير رسمية، باستثناء اثنتين منهما تعبران عن علاقات رسمية حيث إنهما تتطلبان من الموظفين التواصل مع مثبط همة محدد لأجل الحصول على المعلومات.

شكل (٤-٣أ): تأثير الطاقة على التعلم: شبكة البحث عن المعلومات



شكل (٤-٣ب): تأثير الطاقة على التعلم: البحث عن المعلومات والعلاقات مع مثبطي الهمة



لقد أقر الجميع في هذه المقابلات بذلك دون تردد. فعندما يكون لنا الخيار، وهو أكثر مما يمكن أن نظن، فإننا نبحث عن شاحذي الهمة. ونتيجة لذلك، يمكن لهؤلاء الموظفين التأثير بشكل قوي على ما تتعلمه الجماعة. وعلى الجانب الآخر، فإن خبرات مثبطي الهمة غالباً لا تستغل بغض النظر عن مناسبة هذه الخبرة أم لا. وعلى نحو أكثر إشكالاً، فإن مثبطي الهمة بدلاً من تعديل سلوكياتهم، فإنهم يميلون للإصرار على طرق غير بناءة عندما يتجاهلهم الآخرون. وكما يقول أحد المديرين التنفيذيين: إن تجنب مثبطي الهمة «يجعلهم يصرخون بصوت أعلى ويتسببون بالمزيد من المشاكل لأنهم لا يشعرون بأنهم قد سمعوا. ويمكن أن تصبح المسألة عنيفة وقضية مبدأ بالنسبة لهم؛ لأنهم يستمرون بدفع آرائهم بشكل أكثر شدة، بدلاً من إيجاد طرق أخرى أكثر مواءمة لإشراك المجموعة، وتبدأ المسألة تتعقد من هناك. وبغض النظر عن ذكائهم، فإن مثبطي الهمة يتحولون بشكل ملفت للنظر إلى سلبيين ولذلك تتجاهلهم الجماعة، ما يبدو، مرة أخرى، أن الجماعة تدفعهم على نحو أشد إلى الطريق الخاطئ».

نظرة ثاقبة للطاقة في الشبكات الاجتماعية:

في ضوء الدلالات القوية للعلاقات التي تشحذ الهمم في مجالي الأداء والتعلم، قمنا ببحث نوعي لمعرفة كيفية تشكل الهمة أثناء حالات التواصل مع الآخرين. وباستخدام منهج دراسة الحالة، أجرينا مقابلات مع أشخاص في كل واحدة من الشبكات الاجتماعية السبع التي قيمناها (إذ قابلنا ثلاثة أشخاص في كل مستوى إداري). كانت المقابلات مفتوحة، حيث تطلبت من المفحوصين مناقشة تفاعلاتهم وعلاقاتهم مع موظفين ذكروا بأنهم من باعثي أو مثبطي الهمة. خلال مقابلاتنا جميعها، كنا بشكل خاص مهتمين بفهم الكيفية التي تتشكل بها الهمة (في التفاعلات مع شاحذي الهمة) أو تدمر (في التفاعلات مع مثبطي الهمة).

وبرز موضوعان. الأول، أن تفاعلات شاحذي الهمة تتأثر بشكل واضح بتصرفات الموظفين، ولكنها أيضاً تتأثر ببعض خصائص الأفراد والعلاقات فيما بينهم. فعلى سبيل المثال: يمكن لشخصين- واحد يُوثق به والآخر لا يُوثق به- أن يتصرفا مثل بعضهما أثناء الحديث ولكن بنتائج مختلفة. وبالمثل، قد تُشحذ همة موظفين من رؤية شخص لديه نزاهة ويدافع عن أشياء تتعدى مكاسبه الشخصية. ومع ذلك، فإن نفس الرؤية التي يعبر عنها شخص ليست لديه نزاهة يمكن أن تكون مثبطة إلى أبعد حد.

ولذا، فإن الهمة ليست كلها نتاج مجموعة من سلوكيات معينة في تواصل معين، ولكنها تتأثر أيضاً بالتصرفات اليومية للناس.

الثاني، تنشأ الهمة في الحوارات التي توازن بين عدة أبعاد للتواصل. فالحوارات الباعثة للهمة غالباً ما تدور حول رؤية أو هدف، والتي يجب أن تكون مقنعة بما يكفي لاستيعاب تطلعات الآخرين، ولا تكون كبيرة بحيث ينظر إليها على اعتبار أنها غير مجدية أو مخيفة بحيث تخلق الضغوط. ويجب أن تكون المحادثة مركزة بما فيه الكفاية بحيث يكون هناك شعور بالتقدم، لكن ليس إلى درجة أن ينتاب الموظفين شعور بأنهم مقيدون أو غير ذات صلة بالموضوع. وباختصار، تتواجد الطاقة في بقعة محورية من الأبعاد الخمسة للحوارات أو في جلسات مجموعة حل - المشكلات: هدف مقنع، وإمكانية المساهمة، وشعور قوي بالمشاركة، وتصور للتقدم، والإيمان بأن الفكرة يمكن أن تنجح. ويعتبر الوصول إلى مركز هذه الأبعاد، وليس الأطراف، هو التحدي الذي يواجه أولئك الذين يريدون أن يستثيرون الهمة.

وربما تعتبر هذه الشروط واضحة، ولكن في الممارسة العملية فإنها كثيراً ما تتعثر وتصبح هامشية، خاصة بالنسبة للقادة الذين يزج بهم في بيئات عمل كثيرة المطالب. وفي الحقيقة، سمعنا الكثير من القصص عن أشخاص يتمتعون بنوايا حسنة جداً تم تدمير حياتهم الوظيفية كقادة لعدم إعارتهم أي اهتمام لهذه السلوكيات التي تبدو بسيطة. وفي المواقع التي تكون فيها قدرتك على إشراك الآخرين حرجة والنهج الاستبدادي غير فعّال، فإن هذه الأبعاد الخمسة للحوار تفعل الكثير من حيث: هل ينجز العمل في غيابك كما تتمنى أم لا؟ وقد أدرج العديد من المنظمات التي نعمل معها تلك التصرفات في إجراءات الموارد البشرية، مثل: التوظيف، وتطوير الموظف، وتقييم الأداء. فمثل هذه الجهود تساعد على بناء بيئات عمل عامرة بالهمة تتعدى نتائج تفاعل أو قائد معين.

والآن دعونا ننظر إلى هذه الأبعاد الخمسة بالتفصيل:

رؤية مقنعة:

في العادة لا تولد الطاقة في المحادثات حول المشكلات الحالية أو السابقة. إذ إن مثل هذه المناقشات يمكن أن توفر أساساً لرؤية مقنعة ويمكن أن تخفف حدة التوتر الناجم عن عدم اليقين، ولكن في حالة عدم وجود رؤية مقنعة، فالمناقشات لا تخلق الطاقة. وسواء في السعي لتحقيق أهداف شخصية أو أهداف عمل، فإن الهمة تنتج

من التركيز على الإمكانيات أو كما قال أحد المفحوصين، «على ما يمكن أن يكون وليس على ما هو كائن أو ما كان». فالإمكانيات، أو الرؤى، يجب أن تستحق وقت الأشخاص وجهدهم، ولكن لا يجب أن تستحوذ عليهم. لقد أشار المفحوصون باستمرار إلى أن النقاشات حول مشاريع غير مجدية كانت مدعاة لتثبيط الهمة. وغالباً ما تركوا الكثير من هذه النقاشات منزعجين نتيجة تضييع الوقت أو شاعرين بالضيق بسبب كمية العمل الذي لديهم.

لقد كانت القدرة على إيجاد رؤية مقنعة، إما عن طريق التعبير عن ذلك بشكل جيد أو بنائها من خلال المحادثات مع الآخرين، تمثل نقطة خلاف دائم بين باعثي ومثبطي الهمة. فيرى باعثو الهمة إمكانيات واقعية، ولكن مثبطي الهمة يرون عقبات في كل منعطف. ولا يعني هذا القول بأن الخلاف أو الصراع البناء هو مثبط للهمة بطبيعته. فقد أشار جميع المفحوصين تقريباً إلى أن باعثي الهمة كانوا سريعين في تحديد المشكلات المحتملة وذلك في مسعاهم لتطوير فكرة معينة. ولكن مثبطي الهمة يخالفون ويرون الجانب السلبي في الموقف على اعتبار أنه شأن يتعلق بالشخصية. فهم حصراً يرون الأشياء التي يمكن أن تفشل أو الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح الخطة. ومن خلال إثارة هذه الآراء بشكل متكرر، فإنه يمكنهم التأثير بشكل قاتل على قدرة الجماعة على خلق مستقبل مقنع وواقعي. وكما قال أحد المديرين عن أحد أعضاء فريقه، «هو دائماً يرى المشاكل أو الأسباب فقط بحيث إننا لا نستطيع أن نفعل الأشياء بطريقة معينة. هذا الشيء يزداد مع مرور الوقت. وما يقتلك ليس الخلاف بحد ذاته، بل الشخصية التي تقف وراءه – تلك الشخصية الانتقادية وغير البناءة إلى حد كبير. ولكن [باعث الهمة] ليس كذلك. إذ لديه أكثر من استعداد ليرى الفرص في المواقف المختلفة ويتصرف وكأنها فعلاً فرص، ولهذا هو باعث للطاقة في كل مكان. وبشكل عام، يريد الناس أن يكونوا جزءاً من بناء شيء ما».

مساهمة ذات معنى:

الميزة الثانية لتفاعلات باعثة الطاقة هي أنها تشعرك بأنك أسهمت في خلق رؤية مقنعة أو أن لديك القدرة وسوف تسهم في تحقيقها. وترتبط الهمة ارتباطاً وثيقاً باعتقادك بأن جهودك سوف تحدث فرقا. وغالباً ما تدرك هذا الشعور عندما يقر الآخرون بأفكارك أو يبنون عليها.

فعلى ســبيل المثال، وصف أحد المستشارين مديرته باعثة الهمة بقوله: «لقد أتت إلى الاجتماع، وكنت عارفاً أن لديها آلاف الأعمال الأخرى التي تتطلب إنجازها، ولكنها كانت أول من حضر الاجتماع معنا. كانت تصغي إلى ما قمنا به من عمل ولماذا، وكانت خلال عرضنا للموضوع تســأل أســئلة جيدة. وقد كان هذا أمر اعتيادي في التعامل معها عندما نشــترك في إنجاز مشاريع معينة. وبينما البعض الآخر في هذا المستوى الإداري قد يأتي ومعه خطط مسبقة، ويتجاهل عملك تماماً، فإنها تأتي منفتحة وعلى اســتعداد للإصغــاء إلى ما قمنا به مــن عمل. إنها تقدر جهــدك وأفكارك وهذا ما يجعلك تشعر بأنك تريد أن تقدم أفضل ما لديك الآن وفيما بعد».

ويخلق باعثو الهمة فرص الدخول في المحادثات أو جلسات حل - المشكلات بطريقة تجعل الأفراد يشعرون بأنه قد تم الإصغاء إليهم. وليس على عيونهم غشاوة بسبب ما لديهــم من فكــر، أو رأي، أو وجهات نظر. لكن في المقابل، فإن مثبطي الهمة غالباً لا يتيح المجال للآخرين للمشاركة في الحوارات، أو ليس لديهم الأسلوب المناسب لإظهار قيمة وجهة نظر الآخرين. وهذا يمكن أن يكون مشــكلة خاصةً بالنســبة للأشخاص الذين لديهم قدر كبير من الخبرة. فالخبراء، وحتى عندما يقدموا حلولاً سليمة، يمكن أن يقضوا على الموظفين، ويحولوا دون مســاهمتهم في ذلك الوقت ويقللوا من احتمال قيامهم بالمحاولة مرة أخرى في المستقبل.

وهــذا لا يعني أنه ينبغي الاحتفال بجميع المســاهمات التي قدمت في المحادثة أو جلســة مجموعة حل مشكلات - بل المســاهمات الفعّالة هي التي لا بد من الاعتراف بها، في حين تعالج غير الفعّالة بطريقة لا تقلل من شأن المساهم. ويقوم باعثو الهمة بأمريــن لكي لا يكون اختلافهم مثبطاً للهمة: أولاً، يكشــف باعثو الهمة عن منطقهم الخاص حيّال عدم اتفاقهم مع مقترح الآخرين، ويتيحون لهم سبر ونقد وجهة نظرهم. هذا يقف على النقيض مع ما يقوم به مثبطو الهمة، الذين غالباً ما ينتقدون دون تقديم البدائل أو تبيان ما يفكرون فيه.

ثانيــاً، يفرق باعثو الهمة بين الفكرة التي لا يتفقون معها والشــخص الذي أســهم بها. وبالنســبة لمن هم في مواقع السلطة على وجه الخصوص، فإن التحدي الحاسم يكمن في السماح للآخرين الحفاظ على الثقة في التفكير والقدرة على المساهمة، في حــين يقومون في نفس الوقت بإعطاء الأفــكار ومتابعة أفضل أفكار المجموعة. وفي اختيارهــم للكلمات، يجير مثبطو الهمة مســاهمات الموظفين الآخرين بشــكل محكم لأنفســهم، ولســوء الحظ، فإنهم يســهبون التفكير طويلاً في الأفكار التي لا يتفقون

معهـــا، بدلاً من الاعتراف بأهميتها. وقد يعبر مثبط الهمة عن عدم الاتفاق بقوله ما يلـــي: «أنت قلت كذا، وهذا لا يبدو حلاً جيـــداً. أنا أعتقد. ..». وفي المقابل، ربما يبتدئ باعث الهمة بأســـلوب أكثر حيادية كقوله: «بالنظر إلى ما نحاول إنجازه، هناك طريق آخر ربما نأخذه بالاعتبار». فالأســـلوب الأول، سواء كان ذلك عن قصد أو عن غيـــر قصد، يجعل قيمة العبارة مرتبطة بشـــكل كبير بشـــخصية القائل. كما أن هذا المنهج يؤدي إلى خلق موقف يكون فيه على المشاركين الاختيار بين المقترحات، بدلاً من البحث عن حلول قائمة بذاتها. وعلى العكس من ذلك، يركز باعث الهمة على الأفكار، ويطـــرح عدداً من الإمكانيات الجديدة، ولا يقلل من شـــأن أي عضو في الفريق خلال عملية التحاور والنقاش.

المشاركة الكاملة:

إن الســـمة المميزة الثالثـــة لتواصل باعثة الطاقة، ســـواء كان ذلك في محادثة بين طرفين أو في الحلقات الجماعية لحل المشـــكلات، هي أن يكون المشـــاركون حاضرين بشـــكل كامل في الحوار. ويعني هذا أولاً فهم ما يقوله الآخرون ومن ثم اســـتدعاء ما يناســـب من خبرات ومعارف إلى النقاش الدائر. ويبدو أن الطاقة تنشأ عندما يسهم الموظفون وفي نفس الوقت يصغون لأفكار المشاركين الآخرين. ويمكن لمحاولة الوصول إلى غير المشـــاركين في الحوار مدعاة لتثبيط الهمة ومشـــتتة للانتباه. كما ينتج نفس التأثير عن الحاجة للرد على الآراء التي تكشف عن عدم انتباه الشخص.

ويمكن أن يستنزف الأفراد فكرياً نتيجة التفاعلات التي تتطلب الكثير من التركيز. لهذا فإن النكتة، على شكل قصص مضحكة أو مزاح، كثيراً ما تساعدهم على استعادة النشـــاط والتركيز. كما أنها تتيح للموظفين المشـــاركة مع الآخرين بصرف النظر عن دورهم، وبالتالي إعادة إرســـاء للحس الأصيل بالتواصـــل. ولكن إذا هنالك آخرون لا يقدرون النكتة فغالباً ما يشجعهم هذا على الانسحاب من الحوار أو الجماعة.

كما تنطوي إحدى الخصائص الرئيسة للمشاركة على الإيماءات الجسدية الخاصة بك. فيمكن للغة الجسم أن تثير وتحرك الهمة من خلال مؤشرات دقيقة ولكنها مهمة، مثـــل نظرات العيون، والميل إلى الحوار والتحدث بطريقة مفعمة بالحيوية والنشـــاط، وإيماءات اليدين، أو الكتابة على الســـبورة. لكن لاحظ الإشارات التي يرسلها شخص لا يقـــوم بالتواصل بنظرات العيون، أو يقوم باســـتمرار بالنظر إلى الســـاعة، أو يتكلم بشكل رتيب أو بصوت ساخط، أو ينظر من النافذة إلى الخارج، أو يجيب بشكل متكرر

على هاتفه الخلوي. وصف أحد المديرين التنفيذيين شخصاً يعرف كيفية التعامل مع الآخرين ويشركهم معه في الحديث بقوله: «إنه أمر لا يصدق. ومن الصعب وصفه، لكن تلك عبارة عن قوة يمارسـها وتتجذب أنت إليها. فمن ناحية لغة الجسـد، فإنه يتحدث بطريقة مفعمة بالحيوية ويشـارك الآخرين. وهو أيضاً يصغي إليك ويتفاعل معـك بعمـق. ولا يفعل كثير من النـاس ذلك. فقد يبدون مصغـين ولكنهم يفكرون بالكيفية التي سيطرحون فيها وجهات نظرهم، أو ربما يكونون في حالة استماع ولكن في واقع الأمر فإنهم يفكرون في شيء آخر».

لاحظ أن شاحذي الهمة لا يقومون بدور المرفهين، أو يتسمون بشخصيات عاطفية أو جذابة جدا بالضرورة. ولكنهم يتسـمون بالحضور الكامل أثناء حوار ما. فإذا رن جـرس الهاتف، فإنهم يقـررون عدم الرد. فهم لا يسـمحون لأذهانهم بأن تتجه إلى المواضيـع التـي هي أكثر إثارة للاهتمام بالنسـبة لهم، ولا يبدون إشـارات من خلال تعليقاتهـم أو أسـئلتهم قـد توحي أنهم غيـر مبالين. ورغم أنه من السـهولة بمكان الاعتقاد بأننا نستطيع القيام بمهام كثيرة في آن واحد، إلا أن معظمنا في الواقع يرسل كافة أنواع المؤشـرات الدالة على عدم الاهتمام عندما نكون غير منتبهين حتى لو أننا نادراً ما نتعرض لهذا.

الشعور بالتقدم:

تبدو التفاعلات الباعثة كما لو أنها تتجه نحو شيء ما. ونتيجة لذلك، فإن الطريقة التي تتطور فيها المحادثة تعتبر مهمة لتوليد الإحسـاس بالطاقة. ومن ناحية أخرى، يمكن لعملية حل المشـكلات التي تفتقر إلى التركيز أو لعدد كبير من المشـكلات غير المحلولة أن تسـتنزف الهمة في التفاعل. وليس من الضروري بالنسـبة للأشـخاص المشـاركين في تفاعل أو حلقة خاصة بحل مشـكلات أن يتوصلـوا لحل، ولكن يجب عليهم على الأقل معرفة ما هي الخطوات التي سـيتخذونها. ومن ناحية أخرى، فإن الاجتماعات الخاصة بحل المشـكلات التي تكون مركزة بشـكل عميق وتميل إلى حل قدمه شـخص معين (غالباً ما يكون القائد) تكون أيضاً مثبطة للهمة. ويحتاج الناس إلى الاعتقاد بأن تفكيرهم ذو شأن مهم. ولكن إذا شعر الموظفون بأن الإجابة محددة مسـبقاً أو أن عدداً معيناً من الموظفين هم فقط مَنْ تُسْمَعُ أصواتهم (ربما من يحتلون مناصـب إداريـة معينة أو المقربون مـن القائد)، فإن هؤلاء الموظفين سـيتحللون من المشاركة على وجه السرعة.

يركز باعثو الهمة على هدف ما ولكنهم منفتحون على الغير ويتسمون بالمرونة فيما يخص عملية تحقيق الهدف. أما مثبطو الهمة فإنهم غالباً لا يقدمون خطة وافية (أو أنهم يقاومون ما يريد الآخرون التوصل إليه)، وبذلك فإنهم يخلقون أجواء لا يمكن معها الإحساس بالتقدم. أو ربما يفرضون خطة مفرطة أو تصورات مسبقة حول مسار العمل الصحيح وبهذا فإنهم يهمشون عمل الآخرين وأفكارهم. فعلى سبيل المثال، روى مطور برمجيات هذه القصة: «كنا نعمل بجنون على هذا المشروع إلى أن أنقض علينا وبدأ يملي علينا ماذا نفعل. فهو لم يكلف نفسه قضاء بعض الوقت في محاولة فهم ما كنا نحاول إخباره أو حتى الاهتمام بالعمل الذي قمنا به. لم يعمل ذلك فقط على تحطيم الأفكار التي كان من الممكن تطويرها في تلك الجلسة، ولكنه أيضاً جعل الموظفين غير مهتمين وليس لديهم استعداد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق التقدم».

الإيمان بالهدف:

وأخيراً، هنالك جانب عاطفي للطاقة، لكن ربما ليس كما يتبادر إلى ذهنك للوهلة الأولى. فقد أوضحت المقابلات التي أجريناها أن همة معظمنا يمكن أن تشحذ من خلال من لا نحب التعامل معهم من الموظفين أو بسبب المهمات التي لا نرغب أداءها في البداية. ففي مثل هذه المواقف، يبدو أن العاطفة تدخل المعركة عن طريق الأمل. وبالمعنى الحقيقي لذلك، فإن الناس يسمحون بأن تشحذ همتهم عندما يتكون لديهم اعتقاد بأن الهدف الذي ينشأ في الحوار جدير ويمكن تحقيقه. وبدلاً من مراقبة تفاعل الآخرين- أي المراقبة عن بعد دون المشاركة، أو إصدار الأحكام على الآخرين- فإن طاقة الموظفين تشحذ عندما تستثار أنفسهم حول الأشياء الممكنة ويكفون عن التفكير في الأشياء غير الممكنة والتي قد تفشل.

يتأثر قرار ترك التحفظات - إلى الأمل - في باعث الطاقة. وعلى وجه الخصوص، فإن لنزاهة باعث الهمة تأثيراً على إنشاء الهمة (أو نضوبها) في ناحيتين مهمتين. الأولى، إن باعث الهمة يعبر عما يفكر به بدلاً من أن يضمر أجندته الخاصة ببرنامج معين أو يتصرف وهو مرتكز على دوره في المنظمة. إذ يشعر الموظفون أنهم حصلوا على الحقيقة من باعث الهمة حتى لو أنها ليست بالضرورة مرضية. وفي المقابل، فإن التصرفات المسيسة وسيلة مؤكدة لتدمير الطاقة. فمثل هذه التصرفات يمكن أن تشمل اتخاذ مواقف والاتفاق بشكل مفرط مع شخص ذي مستوى إداري عال في المنظمة أو التعاون مع آخرين بأسلوب مسيس، وبالتالي تشكيل تحالفات أو الأحزاب.

وعلى أية حال، تنضب الطاقة عندما يبدأ تصنيف الأفكار ليس بناءً على جدارتها ولكن بحسب من يوافق أو لا يوافق عليها.

وقد أشار مدير في شركة الاستشارات الإستراتيجية مشيراً إلى هذا الأمر بقوله: «إنها تفعل الشيء الصحيح تماماً. فهي تقوم بالأشياء بالطريقة السهلة لتحقيق أقصى فائدة. ففي إحدى الاجتماعات المهمة، حتى وإن كان من الممكن الانتهاء من اجتماع بالعملاء وتحقيق الرضا لهم من خلال التراجع عن بعض آرائنا، فإنها لم تفعل ذلك. فالحقيقة هي أنها تمسكت بما قمنا به، وأيضاً لم تتنازل بشأن ما اعتقدت أنه كان صواباً وهذا شيء مهم».

الثانية، إن التطابق بين القول والفعل أمر بالغ الأهمية. فالمدى الذي تنشأ أو تستنزف فيه الطاقة في التواصل لا يتوقف على الاعتقاد بأن الموظفين يستطيعون الاعتماد على الآخرين في تنفيذ ما يقولون أنهم سيقومون به. في مقابلاتنا، سمعنا مراراً وتكرراً عن مواقف تحطمت آمال الناس فيها، لأن شخصاً آخر لم يقم بتنفيذ ما التزم به. فمن الطبيعي أن يكون التفاعل المستقبلي مع هؤلاء الناس مثبطاً للهمة. وقد عكست هذه الصورة مطورة برمجيات وذلك بقولها: «في أول مرة دخلنا في أحد الحوارات حول مشروع ما، عدت للمنزل مبتهجة. تدفقت الأفكار مني لزوجي، أمضيت فعلياً عطلة نهاية الأسبوع في صياغة هذا المشروع. لكن لم يعد إلي أبداً بأي شيء وعد بفعله، وبالطبع لقد أنهيت المشروع بكامله. في المرة الثانية تعرضت لنفس الموقف مرة أخرى. لكنني الآن أعرف أفضل، فهذه التفاعلات التي أدخل فيها بشكل سطحي، فإنها لمعظم الناس، ممن لا يعرفون الحقيقة، تثير أفكارهم حول الأمور التي يمكن تحقيقها».

ثمانية قرارات تؤثر في طاقة الآخرين:

هل أنت باعث أو مثبط للهمة؟ إننا غالباً ما نركز على كيفية تأثير الآخرين علينا، ولكن التغير في الرؤية يكمن في النظر إلى الكيفية التي تؤثر فيها أفعالنا على الآخرين. ويكاد يُجْمِعُ المفحوصون بأن تحليل الشبكة والمقابلات لأول مرة جعلتهم يفكرون بشكل منهجي عن تأثيرهم على الآخرين. استناداً إلى أبحاثنا، فإننا نقدم ثمانية أسئلة ستساعدك على فهم الكيفية التي قد تؤثر بها تصرفاتك على همة الآخرين. ونشير إليها على أنها قرارات نتخذها في أوقات كثيرة معظم الأيام. والتفكير فيها على أنها قرارات يؤكد علينا أن نختار، عندما نتواصل مع زملائنا، أن نتصرف بطريق تعزز الطاقة.

ترســي القرارات الثلاثة الأولى أساســاً لعلاقة اتصالية يمكن تكوين الطاقة بناء عليها. وبينما تمثل الخاصية المشــتركة لمثبطي الهمــة بأنهم أحاديي التفكير يركزون علــى إنجاز المهام فقط، فإن باعثي الهمة غالباً ما ينجزون بنفس القدر أو أكثر لكنهم يفعلون ذلك مع الاهتمام بالناس من حولهم. إذ يفكر باعثو الطاقة بالتوازن بين العمل وعلاقاتهم وهذا يتجلى يومياً في العدد الهائل من القرارات والتصرفات اليومية التي تعبــر عن اهتمام حقيقي بالآخرين. فالتوقف لســؤال موظــف ما عن أحواله (بحيث يكون ذلك ســؤالاً صادقاً وحقيقياً)، أو اســتذكار شيء مهم في حياة موظف، أو تغيير المهــام لإدخــال موظف فيها هي مجرد عدد قليل من التصرفات البســيطة التي تبدو أنها تخطر بســهولة على باعثي الهمم. وبالطبع فإنه لا يمكن إعداد هذه التصرفات مســبقاً، إذ يجب أن تكون صادقة وحقيقية. لكن لا يجب أن تكون مطولة- إذ وصف لنا موظفون أحاديث استغرقت خمس دقائق في الممرات وكانت مؤثرة جداً.

وفيما يلي ثلاثة أســئلة يتوجــب أخذها بعين الاعتبار عن الســلوكيات التي تعتبر أساساً لتشكيل الهمة في علاقاتك:

- هل تبذل جهداً في شــق طريق علاقتك في العمــل وفي تصرفاتك اليومية؟ فحتى عندما تشعر بالانشغال الشــديد، هل تخصص وقتاً للتعامل مع الآخرين باعتبارهم بشــراً وليس وســائل لتحقيق غاية؟ إذا كان لديك اهتمام بالآخرين وإنشاء علاقات خارج نطاق الأدوار التي تقوم بها في العمل، فإنك تعزز الثقة والإيمان بنزاهتك.
- هل تنفذ ما تقول؟ يســتمد الموظفون الهمة من مهمة أو هدف محدد إن اســتطاعوا فقط أن يؤمنوا بنزاهة الشخص (الموظفين) الآخرين المشاركين معهم. وعندما تنشأ الهمة، يتخلى الناس عن تحفظاتهم ويســمحون لأنفســهم بأن يصبحوا متحمسين. وهذه التحفظات تتلاشــى فقط إذا ما اســتطاع الموظفون التأكــد من أن الآخرين سينفذون التزاماتهم.
- هل تتعامل مع القضايا الصعبة بنزاهة وإخلاص؟ هل تسمح بالسلوك السياسي أن يتســلل إلى قراراتك أو تعاملاتك مع الآخرين؟ يشعر الموظفون بالهمة في ظل وجود آخرين يمثلون شيئاً أكبر من أنفسهم. وفي العادة يستفيد شاحذ الهمة من اتباعهم لــه، لكن المتابعة تتركز على القيام بالأمر الصائب وليس بشــكل كلي على المكســب الشخصي.

يؤدي ثبات السلوك إلى بناء ثقة في العلاقة وبالتالي إلى سياق يمكن أن تتشكل فيه الطاقة. كما أن بضعة سلوكيات بسيطة تم التعبير عنها في محادثات أو في اجتماعات تعمل على تمييز شاحذي الهمم من مثبطيها. وبالرغم من أن هذه السلوكيات تبدو بسيطة، إلا أن مقابلاتنا كشفت أنها لا تتبع بشكل عام في المنظمات. لقد دهشنا من أن رسم مخطط شبكة الطاقة والتحدث عن هذه الأفكار في المجموعة أوجد لغة تسمح للموظفين مناقشة تفاعلات مثبطي الهمم. وقد أشار جميع من عملنا معهم إلى أن القدرة على التندر على مثبطي الهمة وكذلك توضيح كيف أن شخصاً كان مثبطاً للهمة قد ساعد الموظفين على تغيير هذه السلوكيات. وهذه بعض الأسئلة التي يجب التأمل فيها، تتضمن ما يلي:

- هل تبحث عن الإمكانات أم تحدد القيود فقط؟ هل تنتقد الأفكار دون تقديم بدائل أو تكشف عن تفكيرك الخاص؟ على أقصى تقدير، لا يرى مثبطو الهمم سوى مشكلات وعوائق. أما على المستوى الأقل، وهو المنتشر جداً بين القادة الذين يسعون إلى تحديد المشكلات وحلها، فإن مثبطي الهمم لا يقرون بالجوانب الإيجابية لموقف ما، بل يختارون التركيز على المشكلات. وكلا الأسلوبين يهمل مساهمات الموظفين ويسلبهم الإيمان بأهمية مساهماتهم.
- عندما تختلف مع شخص، هل تركز الانتباه على المشكلة وليس على مساهمات ذلك الشخص؟ إن الاتفاق الزائد غير الصادق يدمر الهمة، وكذلك يمكن أن يفعل الاختلاف. ويستطيع شاحذو الهمم الاختلاف مع فكرة لكن في نفس الوقت لا يهمشون الشخص الذي طرحها.
- هل تشارك عقلياً وبدنياً في الاجتماعات والمحادثات؟ إن المشاركة الكاملة في محادثة ما أو في اجتماع لحل مشكلة تعتبر أمراً محورياً في تشكيل الهمة. فبدلاً من العمل دون رغبة حقيقية بالمشاركة- وهو أمر يتميز بالشفافية أكثر مما يعتقد الكثير من مثبطي الهمم - فإن شاحذي الهمم يظهرون اهتمامهم بدنياً وعقلياً في الشخص وفي موضوع الحديث.
- هل تتمتع بالمرونة، أم تجبر الآخرين على اتباع أسلوبك في التفكير؟ يشد شاحذو الهمم الموظفين إلى الحديث وإلى المشاريع عن طريق إيجاد فرص لهم للمشاركة. وعلى نقيض ذلك، قد يبدو مثبطو الهمم أنهم يشحذون الهمة إلى حد بعيد، لكن قد يكونون منغمسين جداً في تفكيرهم الخاص بحيث لا يتركون مجالاً للآخرين للمشاركة.

- هل تستخدم خبرتك الخاصة بالشكل المناسب؟ إذا ما استعلمت الخبرة باندفاعية فإنها تسد الطريق أمام التفكير الإبداعي وتجرد الآخرين من فرصة المشاركة. وفي العادة فإن الخبراء أو القادة يدمرون الهمة نتيجة استعجالهم في التوصل إلى حل، أو نتيجة رغبتهم في إظهار خبرتهم.

لقد وجدنا أن هذه الأسئلة الثمانية تشكل تشخيصاً قوياً للتعامل مع موضوعات في شبكة تكون الطاقة فيها ضئيلة أو غير موجودة. وفي الحد الأدنى، فإنه يمكن استخدام الأسئلة كاختبار ذاتي يمكننا جميعا التفكير فيها بعناية، إما على الصعيد الفردي أو بالسعي للحصول على تقييم زملاء العمل لنا، وذلك فيما يتعلق بتعاملنا مع الآخرين. وعند ربط هذا التشخيص بتحليل شبكة اجتماعية، فإنه يمكن توفير وسيلة قوية لطرفين (أو لصنفين من الموظفين، مثل القادة والأتباع) ليستخدموها في تحديد المشكلات في تعاملاتهما. ويمكن لتحليل الشبكة أن يحدد مجالات المشكلات، ويمكن للأسئلة الثمانية أن تساعد مثبطي الهمم على تغيير سلوكياتهم.

إضافة إلى ذلك، لقد غيرت بضعة مؤسسات كنا قد عملنا معها إجراءات مواردها البشرية في محاولة لتنشيط السلوكيات الباعثة على الهمة بشكل أوسع. ويمكن للتغييرات البسيطة في معايير التوظيف أو عمليات تقييم الأداء أن تكون ذات تأثير شامل داخل المنظمة بشكل يتجاوز ما يمكن أن يوجد في شبكة معينة.

بناء شبكات حيوية:

تعتبر الطاقة جزءاً من الحديث والتجربة اليومية في الحياة المنتظمة. وهي ترتبط بدافعية الموظفين ورغبتهم ببذل الجهد. كما أنها مرتبطة بشكل وثيق بالتقدم؛ فالمبادرات التي توصف بأنها تتمتع بالهمة هي في العادة تلك التي تتقدم إلى الأمام. ويمكن لتحليل الطاقة في الشبكات الاجتماعية أن يتيح للمديرين تحديد الأنماط العامة. وعند الكشف عن هذه الأنماط، يمكن لمشاركي الشبكات اتخاذ إجراءات لإنشاء أو على الأقل عدم تدمير الهمة والحماس.

وفيما يتعلق بهذا الموضوع في هذا الكتاب، فقد بينا أن استخدام تحليل الشبكة الاجتماعية لتقييم أنواع محددة من العلاقات يمكن أن يغير في طريقة تواصل الموظفين وفي كيفية أدائهم لأعمالهم. ولتصحيح الأنماط غير المنتجة في الشبكات، يجب على المديرين القيام بجهد مشترك. ففي الجزء الثاني من هذا الكتاب، فإننا نصف الاستراتيجيات التي يمكنك تبنيها لتحسين الشبكات على المستوى الفردي والعلاقات والمنظمات.

الجزء الثاني
كيف يدير المديرون الشبكات الاجتماعية

٥

تحديد المشكلة

فهم كيفية تأثير الأفراد على الشبكة

نحـــن علمنـــا أننا بحاجة إلى تحقيـــق إنجاز أفضل عبر التعـــاون، لكن قبل اســـتخدام تحليل الشـــبكة، كانت الأدوات التي اســـتخدمتها لحل المشكلة على درجة عالية من التقنية، وقد عملت فقط على زيادة تدفق المعلومات والاتصال. وبإلقاء نظرة ســـريعة على شـــكل شـــبكتنا، يتبين لنا أن مزيداً من المعلومات أو العلاقات على نطاق واســـع لا يصلـــح للجميع. فهنالك أشـــخاص مثلي كانوا يعانون زيادة كبيرة في عبء العمل ولم يتمكنوا من حل مشكلة التواصل مع مزيد من الموظفين. كما وُجِدَ لدينا أشخاص هامشيون لم يكن بوسعهم الوصول إلى من يحتاجون من الموظفين، وكانت تلك مســـألة تتعلق بشهرة المرء والثقة به في الشبكة- وليست حلاً فنياً في الواقع. أما السحر الذي يتمتع به تحليل الشبكة فكان القدرة على العثور على مشكلات ربط الموظفين بعضهم ببعض وحلها بما يتناسب ومختلف الأشخاص، وليس مجرد وسيلة لرفع آمال الجميع.

- كبير المديرين التنفيذيين في منظمة تصنيعية عالمية

هذه الكلمات لكبير مديرين تنفيذيين كان مســـئولاً عما يزيد على مائتي فني كانوا دائماً يحتاجون إلى التعاون لحل مشـــكلات كهربائية وميكانيكية في العمل باستخدام أعقد معدات التصنيع. وقد كانت المشكلة تكمن في أن المجموعة منتشرة في مختلف أرجـــاء العالم، مما حال دون لقـــاء هذا المدير التنفيذي بكل واحد منهم أو حتى إيجاد وقت واحد ليتمكن معظم الموظفين من المشاركة في اتصال جماعي. وقد اعتمد المدير كثيراً على رسائل البريد الإلكتروني والرسائل الفورية كما قطع عدداً كبيراً من الأميال بالســـفر جواً للوصول إلى الموظفين، لكنه رغم ذلك بقي يعاني زيادة عبء العمل، كما أمضـــى كثيراً من الوقت في حل المشـــكلات. بالرغم من أنه حاول إيجاد منظمة دون تسلسل هرمي للسلطة، عرف أنه أصبح عائقاً في الشبكة، ولكنه لم يكن لديه الوقت، والمكان، أو الفكرة عن كيفية حل هذه المشكلة.

وقد كشـــف تقييم الشـــبكة عن مقدار ما يأخذه عبء التواصل مع هذا المدير ومن تقاريره المباشرة. فعلى سبيل المثال، كشف تحليلنا عن أن لكل واحد من كبار المديرين

الخمســة أكثر من أربعين موظفاً يأتون إليهم بانتظام طلباً للمعلومات. وفي الحقيقة، عندمــا أبعدنا هؤلاء المديرين عن الشــبكة، انخفضت درجــة الربط الكلية للموظفين بعضهم ببعض بنســبة (٢٠٪) تقريباً. وســرعان ما اتضح السبب الكامن وراء العمل المضني الذي تقوم به هذه المجموعة الصغيرة من المديرين واستمرار شعورهم بأنهم لا ينجزون الأعمال بالشــكل المطلوب. وفور التعرف على الأشخاص الذين يعانون زيادة عبء العمل، تم اتخاذ خطوات لتحويل أجزاء من عملهم إلى آخرين في الشبكة. وقد أدى هذا الإجراء إلى تقليل مدى إعاقتهم للعمل، وإلى إدخال أشــخاص هامشيين في الشبكة.

كما ســاعدنا تحليل الشــبكة على التعرف على كثير من الأفراد الهامشــيين جداً الذين لم يكن يتم الاســتفادة منهم والذين كانوا يشــعرون بالإحباط. هؤلاء الموظفون وجدوا أنه من الصعب عليهم الحصول على المســاعدة من الآخرين في الوقت اللازم. كما لم يكن يتم الإصغاء إليهم في العادة: فرغم مشــاركتهم في الاتصالات الجماعية للشــركة ووضع مؤهلاتهم في ســيرهم الذاتية على الإنترنت، كان يندر أن يلجأ أحد إليهم، أو ينصت إليهم، وقد أدى ذلك إلى جعلهم يتساءلون عن كيفية إحداثهم أي تقدم في مجال عملهم. والأمر المهم في هذا الوضع هو إعلام الموظفين الأساسيين بخبرات الأشــخاص الهامشــيين بحيث يعرفون متى يشاركونهم في المشــاريع. كما ساعدت خطوات إضافية الموظفين الهامشيين على الاندماج بشكل أكثر سلاسة، وتضمنت هذه الخطوات برامج دورية، وعلاقات استشارية، وممارسات توجيهية، ومنتديات تواصل.

وقد عملت هذه التغييرات وغيرها على تحقيق التوازن بين خاصية الربط وتحسين التعاون، ويعود ذلك بشــكل كبير إلى أن التغييرات استهدفت حاجات أشخاص معينين في الشــبكة. وقبــل إجرائنا تحليل الشــبكة، كان الموظفون مدركين جيــداً أن أفراد الجماعــة لم يكونــوا متفاعلين أو متعاونين بالدرجة التــي يريدونها. إلا أنهم وصفوا المشــكلة بأنها فنية - وهي مشــكلة يكمن حلها عبر ربط أفضل وأسرع بين الموظفين. إلا أن تحليل الشــبكة أظهر أن آخر ما يمكن أن ينجح هو مزيد من الربط والتواصل. لكــن بالتركيز على مســائل محددة فيما يتعلق بمواقع الأشــخاص في الشــبكة، كان للإصلاحات في الشبكة تأثير أكبر وأكثر ديمومة.

تحديد أنواع الأفراد في الشبكة:

لقد توصلنا إلى أن تقييم مواقع الموظفين في الشبكة يتيح للمديرين توجيه نشاطهم إلى أربعة أنواع من الأشـخاص. أولاً، يتم التركيـز في العادة على الروابط المحورية، وهم أشـخاص لديهم عدد غير متكافئ من العلاقات المباشـرة وقد يكونون عوائق أو مصادر غير معروفة في الشـبكة. والنوع الثاني، الروابـط الخارجية، ويقومون على ربط الأقسـام في المنظمة بعضها ببعض، أو بشبكات مماثلة في منظمات أخرى. أما وسـطاء المعلومات، فيقومون بالتواصل بالمجموعات الصغيرة في شـبكة غير رسمية بحيث لا تتمزق تلك المجموعة إلى أجزاء أصغر وأقل تأثيراً. وأخيراً، يتم التركيز على الموظفين الهامشـيين الذين قد يحتاجون إلى المساعدة ليتمكنوا من الربط الأفضل أو يحتاجون إلى مجال للعمل على الهامش.

الروابط المحورية:

عندما يُنظر إلى مخطط شبكة اجتماعية، تتجه العيون بشكل طبيعي إلى الأشخاص الذين تتجه إليهم معظم الأسـهم. ففي الشـكل (٥-١)، يتمتع كل من فرانك «Frank» (اليسـار)، وإيان «Ian» (الوسط)، وستيف "«Steve» (أسفل اليمين) بمعظم العلاقات في الشـبكة. أما إلين «Elaine» (أعلى اليسـار) فهي رئيسـة القسم، إلا أنه حسبما تشير الخطوط، فإن معظم المعلومات تتدفق بكل وضوح عبر فرانك، وإيان، وستيف.

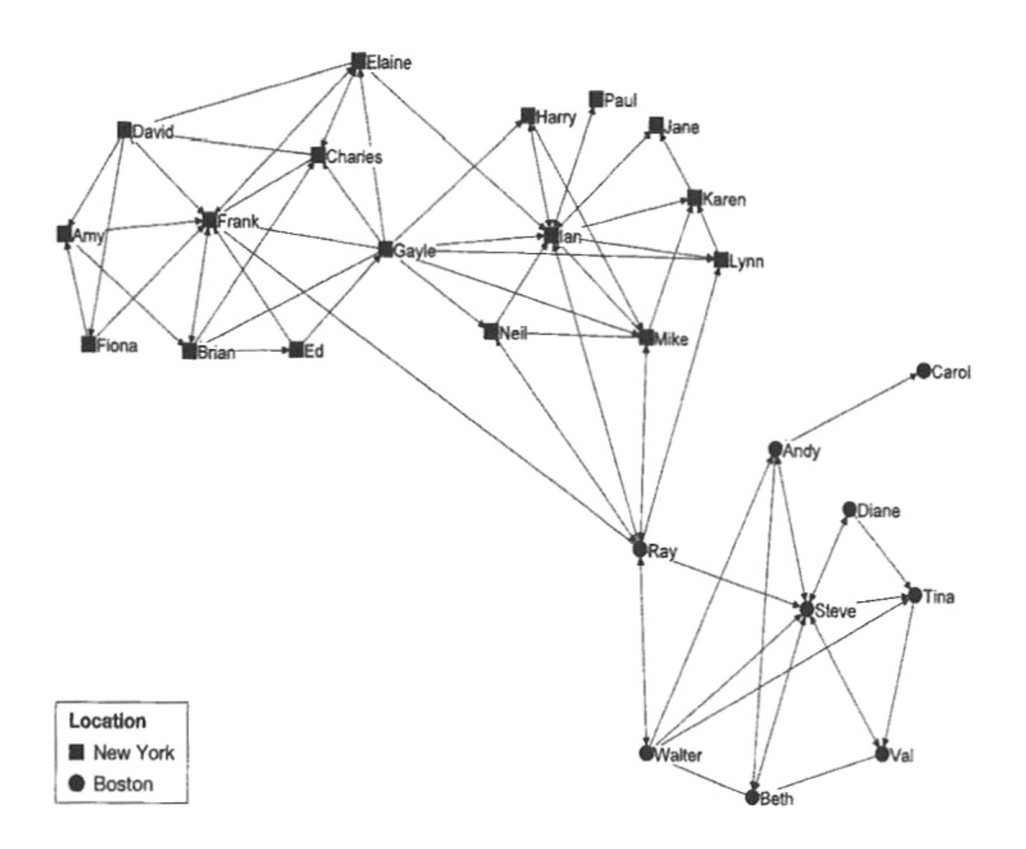
وسـرعان ما يفترض معظم الناس أن تمتع المرء بالمحورية يكون دائماً أمراً جيداً، وأن الأشـخاص المحوريين يتمتعون بأهمية كبيرة في المجموعة. ويكون هذا صحيحاً فـي بعض الأحيـان، وليس دائمـاً. وللتوصل إلى وجهة نظر أكثر دقة حول السـبب الكامـن وراء كـون المرء محورياً وكيف يؤثر ذلك الشـخص على الشـبكة ككل، فإننا نجري مقابلات أو نقوم برعاية جلسات حوار. ونجد في العادة نوعين من الأشخاص المحوريين جداً: البطل المجهول، والعائق.

البطل المجهول:

بشـكل عام، إن بعض الموظفين ينتهي بهم المطاف مدهشـين مديريهم عبر تحولهم إلى أشـخاص محوريين أكثر مما يتوقعه أي شخص آخر. لأن هؤلاء الموظفين يميلون إلـى الانخراط بكل تجرد في مختلف جوانب عملهم، كما يسـاندون المجموعة بطرق تبقى مجهولة. فالتجاوب مباشـرة مع طلب المعلومات، والانخراط في حل المشكلات،

وتقديم الدعم الشخصي، وإيصال الأشخاص مع غيرهم، ما هي إلا بعض الطرق التي يستخدمها هذا النوع من الأشخاص وبشكل يتجاوز متطلبات العمل من أجل مساعدة الآخرين. ويعتبر هذا النوع من «العمل غير المرئي» حساساً بالنسبة للشبكة ويمكن أن يستغرق ساعات كثيرة كل يوم، لكنه يمكن أن يبقى غير معروف بالنسبة للإدارة العليا. ونتيجة ذلك، يشعر هؤلاء الموظفون بسعادة غامرة في العادة عندما يتم التعرف عليهم من خلال تحليل الشبكة، لأن هذه أول مرة يرى فيها آخرون جهودهم ويقدرونها.

الشكل (٥-١): الكشف عن الروابط المحورية، والروابط الخارجية، ووسطاء المعلومات، والأشخاص الهامشيين المختصين



وأول شـــيء يمكن للمديرين القيام به مع هذا النوع من الأشـــخاص المحوريين هو الاعتراف بمساهماتهم في الشبكة، وتشجيعها، وربما مكافأتها. وإن معظم المنظمات

على استعداد للاعتراف ومكافأة إنجازات الأفراد. وهكذا، فإن الأشخاص الذين ينخرطون في المواطنة الصالحة يميلون إلى القيام بذلك طواعية، وهم في العادة يفترون مع مرور الوقت. إلا أن الاعتراف علناً بإسهاماتهم يشكل دافعاً لهم ويشجعهم على السلوك التعاوني مع الآخرين. كما يمكن أن يكون خطوة أولى نحو إيجاد نمط من التعاون الفعّال.

كما تمنح بعض المنظمات مكافآت فورية. فعلى سبيل المثال، كان هناك عدد قليل من الأشخاص الذين يوصفون بالروابط المحورية في شركة هندسية كبرى عملنا معها، لذا وضع كبار المديرين التنفيذيين مكافآت، بحيث إذا قام أحد بتعريف زميل له يعاني مشكلة إلى من يمكن أن يساعده، فإنه يتم ترشيح ذلك الشخص للحصول على مكافأة مالية صغيرة. وكان يتم دفع المكافأة سريعاً، وكانت تتم الإشادة بالعمل الجيد علناً، وقد كان ذلك حافزاً ساعد سريعاً على إيجاد مزيد من الروابط في الشركة.

وقد عملت منظمات أخرى على تغيير جوانب نظم إدارة الأداء لديها حتى تكافئ الروابط المحورية بانتظام. فعلى سبيل المثال، عملنا مع أحد البنوك الاستثمارية الذي غير معايير المكافآت السنوية لديه. حيث إنه في نهاية فترة المراجعة، تم تقييم قدرة كل مدير على ربط الموظفين في البنك وذلك من خلال الأشخاص الذين عمل معهم ذلك المدير. وعبر تحديد السلوكيات التعاونية التي يشارك فيها الموظفون المحوريون يتم إدخالها في ممارسات الموارد البشرية، وبهذا يستطيع المديرون تشجيع البيئات الأكثر تعاونية والشبكات التي تتمتع بربط أفضل.

عنق الزجاجة (العائق):

يحتل بعض الأفراد موقعاً محورياً زائداً في شبكة ما، بحيث ينتهي بهم المطاف بالتسبب في إعاقة عمل المجموعة. ويميل مثل هؤلاء الأشخاص إلى اتخاذ أحد شكلين. الأول يتمثل في أولئك، من أمثال ألام «Alam» الذي أشرنا إليهم في الفصل الثالث، الذين يؤدون أدواراً محورية للحفاظ على تميزهم في المعلومات أو النفوذ. تخطيط أشكال الشبكات الاجتماعية يمكن أن تكشف عن مثل هذا النشاط وتساعد في تسهيل الحديث البناء مع الشخص المحور حول تغيير السلوك، في حين تقوم بعض المنظمات بمعالجة هذه المشكلة بتغيير ممارسات التوظيف لديها. فمن خلال استغلال المعلومات الواردة من تحليل الشبكة، يمكن للمديرين التنفيذيين توظيف فرق جديدة من المجموعات الأصغر في الشبكة. إذ يتيح هذا الأسلوب لأعضاء مختلف الجماعات

العمل معاً بشــكل وثيق، كما يخفف من العقبات بينهم. وبهذه الطريقة، يمكن للمدير أن يتخلص من قبضة الشــخصيات التي تعرف بالروابط المحورية، وفي الوقت نفســه يتيح للشخص القيام بدور رئيس في الشبكة غير الرسمية.

أما الشــكل الثاني من العوائق فهو الأشخاص الذين أصبحت أعمالهم كبيرة جداً. إذ يعملون في العادة بشــكل محموم لمواكبة العمل ولا يدركون أنهم يعملون على إبطاء الآخرين بســبب عــدم تفاعلهم بســرعة كافية. وفي مثل هذه الحــالات، قد يتدخل المديرون التنفيذيون عبر إعادة توزيع المســؤوليات. فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك أشخاص معينين في محور شــبكة غير رسمية نتيجة عمق المعرفة التي يمتلكونها في مجال الاستشــارات أو العمل المصرفي أو تطوير البرمجيات. وربما يستحسن القيام بتوزيع أجزاء من أعمالهم بحيث يستطيعون التركيز على مجالهم. وإذا كان الأشخاص محوريــين فقط لأنهــم يراقبون المعلومات التي يحتاج إليهــا كثير من الموظفين، فربما يكون بالإمكان توفير هذه المعلومات على نطاق واســع بطرق أخرى - على سبيل المثال باستخدام البريد الإلكتروني أو الشبكة الداخلية.

وفي العادة يجد المديرون التنفيذيون أنفسهم يقومون بدور العائق. فقد كان لإحدى المديرات التنفيذيات، التي عملنا معها، ثلاث وخمســون موظفاً يأتون إليها باســتمرار للحصول على معلومات مهمة لأداء أعمالهم، كما كان هناك اثنان وأربعون موظفاً آخر أيضــاً يرون أن عملهم يمكن أن يكون أكثر فاعلية لــو تمكنوا من التواصل معها أكثر. فقد كانت تعمل بأقصى طاقتها لكنها أصبحت عائقاً خطيراً بالنسبة للمجموعة. وقد أجرينا معها لقاء لمدة ســاعتين للتعرف على مــا كان يؤدي بها إلى هذا الوضع. وفي اللقاء، عملنا معاً على أعلى المســتويات على مراجعة الاجتماعات التي تم تخزينها في جهاز الحاسب الآلي لديها والمراسلات الأخيرة لديها التي تمت عبر البريد الإلكتروني. إذ ســاعدنا هذا ســريعاً في تحديد أنواع معينة من المعلومات التي لديها والتي يمكن توفيرهــا بصيغ مختلفــة. وقد وجدنا أيضاً قرارات يمكنها أن تتخلى عن مســؤولية اتخاذها، حيث يمكن نقل بعضها إلى موظفين آخرين، وإدخال بعضها في السياســات والإجراءات (مثل المصادقة على المصاريف الصغيرة).

ورغــم أن ذلــك يعتبر مثالاً صارخاً، فقد شــاهدنا هذا النمط لــدى مديرين في مجموعة كبيرة من الشــبكات. وإن الطريقة الفعّالة بالنســبة لكبار المديرين لتصحيح هذه المشــكلة هــي بإعادة تخصيص مصــادر المعلومات (أي من المســئول عن أي من المعلومات) وتغيير حقوق اتخاذ القرارات (بالسماح لآخرين اتخاذ القرارات).

الروابط الخارجية:

توفــر الروابط الخارجية حلقات وصل مهمة بين مجموعتين من الناس يشــتركون في الوظيفة والموقع أو المســتوى الوظيفي. وفي الشــكل (٥-١)، يمكنكم رؤية أن راي «Ray»، وهو أحد أعضاء الشــبكة غير الرسمية على اليمين، يقوم بدور مهم. ونتيجة علاقاته مع إيان «Ian» (في الوسط) وفرانك «Frank» (يسار)، اللذين يوصفان بأنهما رابطــان محوريان في مكتب نيويــورك للمنظمة، فإن راي يؤدي دور القناة الرئيســة للمعلومــات بين ذلك الموقــع وموقعــه. ولأن راي هو الذي يربــط مجموعته بالعالم الخارجــي، فإنه يقوم بدور الرابط الخارجــي. وفي بعض المواقع، تعتبر نقطة واحدة للتواصل بين المجموعات حلاً فاعلاً وكافياً لتكامل الشبكة - حيث يعد ذلك أفضل من زيادة التواصل.

وتؤدي الروابط الخارجية دوراً مهماً عندما يحتاج الأفراد إلى مشاركة مختلف أنواع الخبرات - على ســبيل المثال، في تأسيس تحالف إســتراتيجي بين الشركات أو عند تطويــر منتجات جديــدة. إلا أن الروابط الخارجية تعتبر نادرة لأن معظم المديرين لا يمتلكون خبرة واسعة، وغزارة في الاتصالات الاجتماعية، والسمات الشخصية اللازمة لقبولهــم لدى مجموعة مختلفة جداً من الموظفين. فعلى ســبيل المثال، يتم الترحيب بدخول مديرين التســويق إلى قلب شبكة الأبحاث والتطوير، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى أن المجموعتين تقدران جوانب مختلفة من عملهم. وإن المنظمة قد لا ترحب بعمل الرابط الخارجي، الذي يتولى مشــاريع ومهمات تتخطى الحدود الرسمية في الشركة والذي يقضي وقتاً أقل في شبكته المباشرة.

ويمكن لكبار المديرين التنفيذيين اســتخدام خرائط الشبكات لمعرفة فيما إذا كانت هنالــك حاجة إلــى الروابط الخارجيــة، أو فيما إذا كانوا يــؤدون مهامهم التواصلية بشــكل صحيح، لاســيما مع الروابط المحوريــة في المجموعات الأخــرى. وفي حال البنك الاســتثماري في مثالنا، إذا كان «راي» مرتبطاً فقط بمختص هامشي في مكتب نيويــورك (والــذي يعمل بحكم وظيفتــه، بعيداً عن معظم زملائــه الآخرين) بدلاً من الرابطين المحورين الآخرين، فإن معدل درجة الانفصال ســتزداد في الشــبكة، وأن ما يصل إلى ثمانية أشخاص ستنفصل عن البقية.

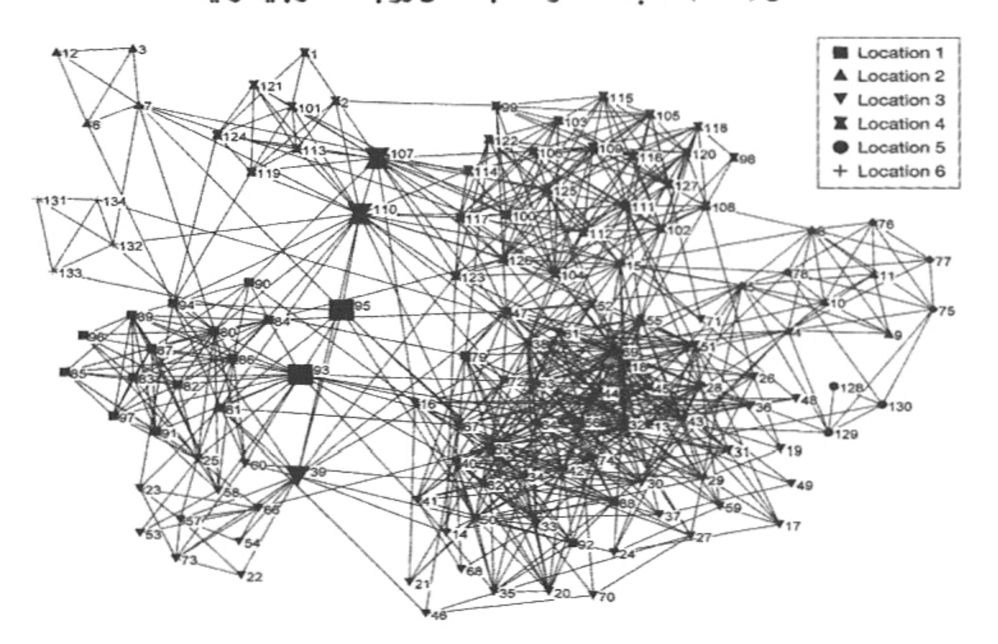
ويصعــب على كبار المديرين تحديــد الجهات التي يجب علــى القائمين بالروابط الخارجية إنشــاء علاقات معها، لكنهم يستطيعون صياغة شبكات الروابط الخارجية بطريقة خفية. ففي بنك تجاري، طلب من المديرين في المســتويات المتوســطة وضع

أهـــداف لتطوير منتـــج جديد بالتعاون مع كبار مديريـــن تنفيذيين في وحدات أخرى. وقـــد أدت الاجتماعات التخطيطية وكذلك المشـــاريع إلى تشـــكيل علاقات وثيقة بين الأشخاص الذين عملوا في وظائف مختلفة وفي مختلف المستويات في البنك.

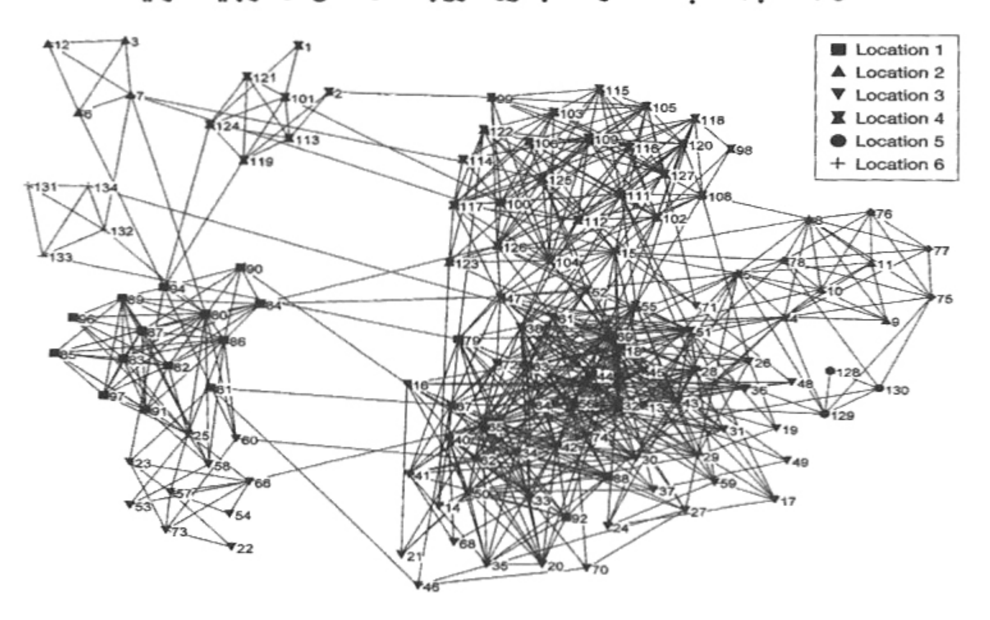
ويمكن لشركة أن تحصد فوائد جوهرية عن طريق التعرف على الروابط الخارجية لديها. فخذ مثال البضائع الاستهلاكية لدى إحدى شركات الاستشارات العالمية التي عملنا معها. فقد كانت هذه المجموعة منتشـــرة عبر مكاتب لها في أمريكا الشـــمالية، وأوروبا، وأســـتراليا. وقد كان عدد قليل من المستشـــارين يعرفون نظراءهم في الدول الأخرى، لذا فإن التنســـيق بين المكاتب كان ضعيفاً. إلا أن الشـــركة شـــهدت تحسناً كبيراً عندما قامت بتحديد عدد قليل من الموظفين الذين كانوا على اتصال بشكل غير رسمي مع زملائهم في مكاتب أخرى، حيث قامت بتكليفهم في مشاريع تطلبت السفر إلـــى مكاتب في القارات الثلاثـــة. ونتيجة ذلك، طور الموظفون في الروابط الخارجية شبكات شخصية أكبر، يمكن الاعتماد عليها أكثر في جميع أرجاء العالم. ولأن الشركة كانت توجه طلبات إضافية إلى هؤلاء الموظفين، فقد قام كبار الشركاء بمنحهم علاوات وترقيات ســـريعة. وقد أظهر تحليل شبكة نفذ بعد عام أن الكثير من المجموعات في الشـــركة كانت أكثر اندماجاً. وقد تم الفوز بمشـــاريع جديـــدة وتمديد عقود قديمة، ويعود ذلك جزئياً إلى أن الموظفين أمكنهم الحصول بسهولة أكبر على المعرفة والخبرة التي يحتاجون إليها من زملاء بعيدين عنهم.

كما يمكـــن للروابط الخارجية أن تؤدي أدواراً حساســـة في الجهـــود الرامية إلى إحداث تغييرات واســـعة النطاق. فعلى ســـبيل المثال، أجرينا تحليل شـــبكة لمجموعة علماء في المعلومات في شركة أدوية. كانت هذه المجموعة قد شكلت مؤخراً عبر دمج قســـمين منفصلين، حيث كان لـــكل واحد منهما مواقع في أوروبـــا والولايات المتحدة. ويبين الشـــكل (٥-٢أ)، الذي وضعت له رموز بحسب المواقع، أن هنالك بعض التشظي حسب الموقع داخل الشبكة، إلا أن بعض الأشخاص الأساسيين يربطون مختلف المواقع ببعضها. وعندما نتخلص من الأشـــخاص الخمسة الذين يشكلون الروابط الخارجية الشكل (٥-٢ب)، فإن الانقسام بين المجموعات، وحتى ضمن بعض المواقع، يصبح أكثر بروزاً. ورغم أن الأشخاص الذين يقومون بدور الروابط الخارجية قد يكونون مخفيين فـــي مجموعات كبيرة، إلا أن هذه النظرة تبين مدى إمكانية هؤلاء الأشـــخاص عندما يوضعون في المكان المناسب لتعزيز التواصل ضمن شبكة مهمة.

شكل (٥-٢أ): شبكة معلومات بخمس روابط خارجية رئيسة



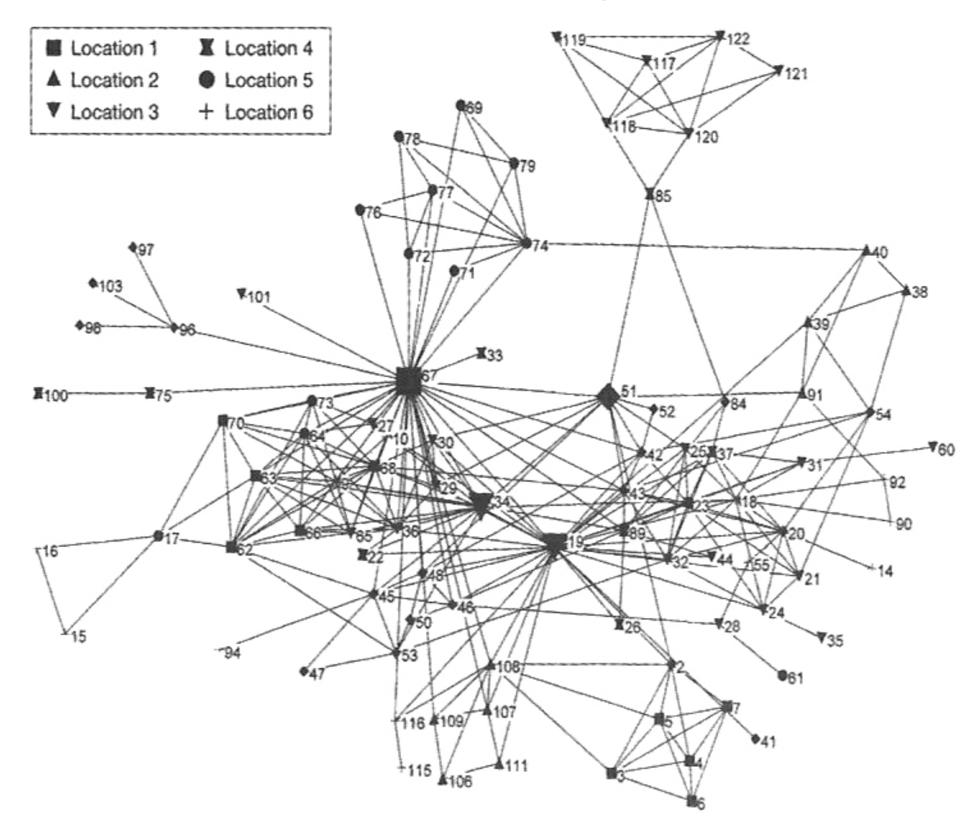
شكل (٥-٢ب): شبكة معلومات بدون الروابط الخمس الخارجية الرئيسة



وسطاء المعلومات:

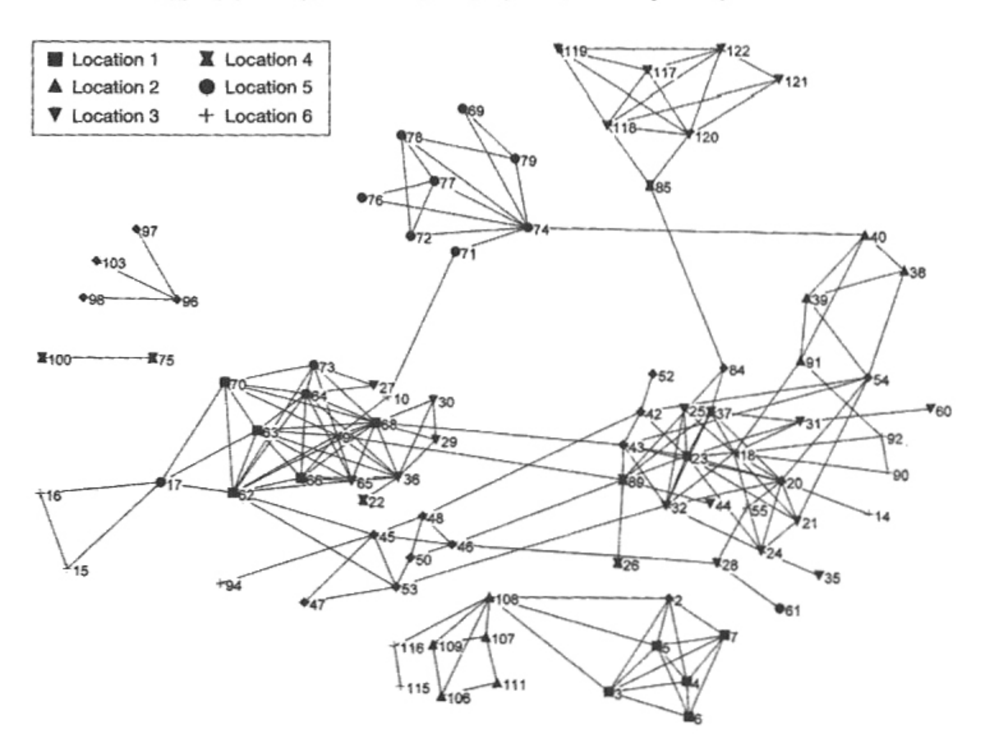
في حديثنا عن مواقع الأشخاص في إحدى الشبكات، ركزنا حتى الآن على علاقاتهم المباشـــرة مع الآخرين. لكن يمكن أيضاً للعلاقات أن تكون غير مباشـــرة. فعلى سبيل المثال، في الشـــكل (٥-١)، لا توجد علاقة مباشـــرة بين كل مـــن إيان «Ian" وفرانك "Frank"، إلا أن لـــدى كل منهمـــا علاقة مع غييل "Gayle"، لـــذا فإنهما يرتبطان ببعضهما عن طريقها. إذ يمكن لأشخاص مثل غييل القيام بدور الوسيط الذي يعمل على تماســـك الجماعة ككل. وبتقييم مدى قرب شـــخص ما من البقية في شـــبكة ما (حتى من الأشـــخاص الذين لا يرتبط معهم مباشرة) أو وجوده على أقصر الطرق بين الآخرين، فيمكننا أن نجد موظفين يؤثرون على تدفق المعلومات بنسب متفاوتة.

شكل (٥-١٣أ): شبكة معلومات بأربعة وسطاء رئيسيين



ويمكنكم رؤية أهمية وسطاء المعلومات في الشكل (٥-٣أ) والشكل (٥-٣ب). إذ يُظهر الشكل (٥-٣أ) جزءاً من شبكة معلومات التحليل الاستثماري في شركة تنقيب عن النفط والغاز، وذلك حسب المواقع. لقد حددنا أبرز أربعة وسطاء معلومات في المجموعة؛ حيث تم تحديد هؤلاء الأشخاص في الشكل برموز أكبر. أما الشكل (٥-٣ب) فهو عبارة عن نفس الشبكة لكن بعد إزالة هؤلاء الأشخاص الأربعة. فحسبما ترون، فإنه بالتخلص من هؤلاء، تصبح الشبكة أكثر تشتتاً، حيث تتجزأ إلى عدة مجموعات فرعية.

شكل(٥-٣ب): شبكة معلومات بدون الوسطاء الأربعة الرئيسيين



والتركيز على وسطاء المعلومات يمكن أن يساعد المنظمة على نشر أنواع معينة منها وتعزيز التواصل عبر الشبكة. ففي مجموعة العمل الاستثماري أعلاه، استعد كبار المديرين لتطوير شبكة أكثر ترابطاً تتركز حول وسطاء المعلومات. فقد قاموا أولاً بتحديد كبار الوسطاء وخبراتهم، وبعدها عرضوا هذه الخبرة على المجموعة كلها، مشيرين إلى الأفراد الذين يجب اللجوء إليهم في المواقف المختلفة. كما قاموا بإنشاء

ندوات تعقد مرتين في الشـــهر، وقدموا تقنية مســـاعدة ســـاعدت على دمج الوسطاء وإبقائهم على اطلاع بمن يمتلك المعلومات المناسبة (أو كان ينفذ) في الشبكة.

وقـــد أدت هذه الجهود البســـيطة إلى نتائج مذهلة. فقـــد دل التحليل الاجتماعي الأولي للشبكة على أن أفراد هذه المجموعة العالمية كانوا، بالمعدل، يبعدون بمقدار أربع روابط عن الباقين. وبعد تدخل الإدارة، أصبح الأفراد عموماً على مسافة لا تزيد على رابطتين عن الباقين (ولم يزد العدد أبداً على ثلاث). ويعتبر هذا مستوى من التواصل مهماً لضمان زيادة المجموعة لخبراتها. إذ من المحتمل أن يتصل الفرد بصديق، وربما حتى صديق الصديق، لكن بعد ذلك، فإن احتمال مواصلة البحث (أو الحصول على رد جيـــد) تتراجع إلى حد بعيد. فقد عملت المنظمة هنا على زيادة احتمال قدرة أعضاء الشبكة في رفع خبرة الأعضاء الآخرين بأقل استثمار للوقت والجهد.

الأشخاص الهامشيون:

يوجد في كل شـــبكة غير رســـمية، ســـواء كانت كبيرة أو صغيرة، عدد من الأفراد الهامشـــيين، ويعتبر تحديدهم على نفس الدرجة من أهمية تحديد الأفراد المحوريين أو المهمين. ويبين الشـــكل (٥-١) أن بول «Paul» (في الوســـط) وكارول «Carol» (في اليمين) يعملان على الحدود الخارجية لهذه الشبكة غير الرسمية. إذ لدى كل منهما علاقة واحدة فقط، وإنهما غير متصلين ببعضهما. وفي العادة فإن المهارات والخبرات والرؤى التي يتمتع بها من يوجد على الأطراف الخارجية للشبكة لا تزداد بشكل كبير، لذا فإن هؤلاء الأشخاص قد يمثلون مصادر غير مستغلة.

وتعتبـــر معرفـــة أن فرداً مـــا منعزلٌ عن مجموعـــة ما خطوةً أولـــى مهمة. وكما هو الحال بالنســـبة للأفراد المحوريين، فإن الســـؤال المهم المطـــروح: كيف يؤثر الفرد على المجموعة؟ ففي العادة يفترض الأشـــخاص أن من يشـــكلون قيمة قليلة بالنســـبة للمجموعـــة ينتهي بهم المطاف على الهامش. وقـــد يكون هذا صحيحاً في حال لو لم تتناسب شخصية المرء أو مهاراته مع المجموعة. وفي مثل هذه الحالات، فإن التدريب أو الانتقال إلى مجموعة أخرى قد يكون الحل الأمثل. إلا أننا وجدنا أن الأفراد رغم كونهـــم على الهامش نتيجة مهاراتهم غير المتوافقة، فإنهم يكونون كذلك لأنهم عالقون في أماكنهم أو لأنهم اختاروا أن يكونوا على الهامش.

عالقون على الهامش:

قـد ينتهي المطاف ببعض الأفراد، لاسـيما من يأتون إلى المنظمـة حديثاً، في أن يبقوا على الهامش في الشـبكة ولا تكون لديهم فكرة عن كيفية الدخول إليها. ويمكن العمل مع مثل هؤلاء الأشخاص أن يؤدي إلى نتائج سريعة، لأن لديهم الدافع في العادة للاتصال بالآخرين ولا يحتاجون إلا إلى مساعدة بسيطة فقط.

وإحدى الطرق لمساعدتهم على تطوير علاقات تتم عبر وضعهم في مشاريع داخلية أو خارجيـة مع زملاء يتمتعون بصلات أكثر في الشـبكة وكذلـك بخبرات أكبر. أما الطريقـة الأخرى فهي إيجاد علاقة إشـرافية جيدة وتعريفهم بالآخرين، سـواء عبر برامج تغيير مواقعهم في المنظمة بشـكل رسـمي أو عبر اللقاء بهم في الاجتماعات، وذلك للمسـاعدة على التعريف باهتماماتهـم وخبراتهم. كما أن برامج التعريف التي تربط الأشـخاص الجدد يمكن أن تكون بناءة (ليس المقصود هنا مجرد تعريفهم على أجهزة الحاسـب الآلي التي سيعملون عليها وعلى دليل الأنظمة في المنظمة)، لأن مثل هذه البرامج يمكن أن تنقل الأشخاص جسدياً وتقربهم من زملائهم.

الهامشية الطوعية:

هنالك أيضاً بعـض الأفراد الذين يقفون على الهامش طواعية بمحض اختيارهم. فعلى سبيل المثال، يصنف الخبراء في العادة ضمن هذا النوع. إذ إن محاولة دمج مثل هؤلاء الهامشـيين، والخبراء المهمين، قد يجعل من الصعب عليهم البقاء في الصدارة في مجالاتهم، إذ لا يسـتطيعون الاهتمـام بخبراتهم الخاصة في حـال أجبروا على المشاركة في لجان أو مقابلة العملاء كثيراً.

ففي إحدى الشـركات المتطورة جداً التي عملنا معها، كان عدد من الباحثين الكبار يهددون بالاسـتقالة. وقد صعقـت الإدارة العليا بهذه الأخبار، لأن الفريق كان ناجحاً جداً في تطوير تقنيات جديدة، وإدخالها إلى باقي أقسـام الشـركة، كما كان عملهم يحظى بالتقدير والاحترام. إلا أن تحليل الشـبكة الاجتماعية أظهر أن المنظمة كانت تدمـر هـذه الجماعة من الباحثين لأنها لم تعـرف أن معظمهم كان متخصصاً ويجب عليه البقاء على الهامش. وفي الوقت الذي كان فيه هؤلاء الباحثون يبتدعون تطبيقات رائعـة، بدأ كبار المديرين الطلب منهم حضور اجتماعات داخلية أكثر، وأن يعرضوا ما توصلـوا إليه على عملاء كبار. ونتيجة النجاحات التي حققوها، فقد زاد الطلب على وقت هؤلاء الباحثين كثيراً، لذا فقد شعروا أنهم غير قادرين على الحفاظ على تفوقهم

في خبرتهم، ناهيك عن إمكانية تطويرها. ولم تعرف الإدارة أن هؤلاء الباحثين بحاجة إلى موقعهم الهامشي لتحقيق رضاهم الذاتي ونجاحهم المهني.

كما يمكن لأشـــخاص أيضاً أن يعملوا على هامش الشبكة لأسباب شخصية. فعلى ســـبيل المثال، قد يكونـــون هم القائمين علـــى رعاية عوائلهم بالدرجـــة الأولى. فإذا ما أجبرتهم الشـــركة بشـــدة على الدخول في مزيد من الأنشـــطة - مثل المشاركة في اتصالات هاتفية جماعية في وقت مبكر من الصباح، واجتماعات مســـائية، والســـفر كثيراً - فســـوف يرفضون المشـــاركة وقـــد يتركون العمل في نهايـــة الأمر. فالمديرون التنفيذيـــون الذيـــن يقدرون خبرة الأشـــخاص في هذه المواقف يحتاجـــون إلى إيجاد المساحة لهم لأداء أدوار هامشية فقط في الشبكات غير الرسمية.

الارتباط الفردي في الشبكات:

لقد قمنا حتى اللحظة بعرض تحليل الشبكة الاجتماعية كأداة للنظر إلى مجموعات الموظفين. ولكن هنالك طريقة فعالة بنفس المســـتوى لزيادة الترابط في المنظمة تتمثل في العمل من خلال الشـــبكة الشخصية لكل موظف، يفيد المنظمة والفرد أيضاً. حيث دلت الأبحاث على أن الأشـــخاص الذين يتمتعون بشبكات متنوعة وتجارية يميلون إلى أن يكونوا أكثر نجاحاً. ويساعد التمتع بعلاقات اجتماعية في المجموعات الصغيرة من الموظفين على العثور على الوظائف والحصول على الموارد [١]. كما ترتبط هذه العلاقات بالترقية المبكرة، والانتقال بين المهن، والكفاءة الإدارية [٢]. إلا أن كثيراً من الأشـــخاص لا يســـتغلون الوقت في النظر إلى شبكاتهم الخاصة، أو أنهم يعتقدون ببساطة أن كون المرء جيداً في الشـــبكة يعود إلى سمات في الشخصية. فإذا كنت منفتحاً ونشيطاً إلى حد ما، فإن الصورة التقليدية تفيد أنك ستكون متصلاً جيداً في الشبكة، بحكم الواقع. لكن لو كنت خجولاً، ومن النوع المتكاسل، فسوف تكون على الهامش.

تشـــير البحوث التي أجريت حتى الآن إلى أن الرابط بين موقع المرء في الشـــبكة وسماته الشخصية ضعيفة. فبربط كثير من تحليلاتنا للشبكات الاجتماعية بمقاييس الشخصية (مثل الانفتاح، ومايرز وبريغز، وفيرو- ب، وأساليب التعلم)، وجدنا علاقات محدودة وغير دائمة بين الســـمات الشـــخصية والموقع في الشـــبكة. ورغم أن بعض الدراســـات العلمية الأخرى تشـــير إلى بعض العلاقة بين السمات الشخصية والموقع في الشـــبكة [٣]، إلا أنه يبدو أن أشـــدنا انغلاقاً، يمكن أن تكون لديه أقوى الشـــبكات الشخصية، وهذا ما يحدث في العادة.

وبدلاً من أن تكون مســألة المحورية في الشــبكة راجعة إلى سمات شخصية، يبدو أنهــا تعكس كيفية تفكير العاملــين وانخراطهم في عملهم. لقد كشــفت لقاءاتنا مع الأشخاص في مواقع محورية وهامشية في الشبكات عن سمتين مهمتين لأولئك الذين أصبحوا محوريين أسرع من غيرهم. فأولاً، يبدو أن المحوريين يقومون بتنظيم عملهم بطريقة مختلفة. فبــدلاً من التركيز على تنفيذ المهمات بمفردهم، فإنهم يبحثون عن طرق لإشــراك الآخرين معهم في عملهم. وثانياً، إنهم يســتغلون الوقت بشكل منظم لبناء شــبكاتهم الخاصة. ويبدو دائماً أن لدى هؤلاء الأشــخاص قوائم بمن يحاولون لقاءهم أو العمل معهم أو من يجب معاودة الاتصال بهم. فبالنسبة لهم لا تعتبر إقامة العلاقــات تصرفاً مصلحياً، بل جزءاً حيوياً من تطوير المهنة، وهم يتخذون باســتمرار خطوات محددة لإثراء شبكاتهم.

ولو قمنا بتحويل نظرتنا إلى أنماط الشــبكات ليس على أنها نتاج سمات شخصية عفوية، بل باعتبارها ناتجة عن ســلوك مقصود، فيمكننا اكتشــاف الكثير من الفرص لتحســين التواصل. وعلى العكس من الســمات الشخصية، يمكن تعليم السلوكيات أو تشجيعها بشكل أسهل عبر الممارسات في المنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا أراد المديرون تسريع عمل الموظفين الجدد والاستفادة من خبرة أعضاء الشبكة الهامشيين، فيمكنهم تشــجيع النهج الذي يبدأ من القاعدة لتطوير الشــبكة. كما يمكن للتدريب أن يساعد الموظفين في تقييم، وتطوير، ودعم شــبكاتهم الخاصــة. ويمكن للمديرين التنفيذيين أيضاً تنفيذ تطوير الشبكة في الأعمال الروتينية للمنظمة عبر جعله عنصراً مهماً في التوجيه، والتطوير المهني، والأنشطة التعليمية الذهنية، والتوظيف.

ويعتبر تزويد الموظفين بوســيلة تخطيط لتطوير شــبكاتهم الشخصية طريقة فعالة لتعزيز الترابط في الشــبكة. ويمكن للتغذية المرتدة أن تســاعد الموظفين على تحديد حالات التحيز في شــبكاتهم وفهم سبب رغبتهم في استثمار المزيد في بعض العلاقات، في حين أن الاستثمار أقل في علاقات أخرى. فعلى سبيل المثال، هل يحصل الموظفون الذين تترأســهم (أو أنت نفسك) على المعلومات فقط من مستوى هرمي معين، وبالتالي فإنه لا يحدث تعلم ممن هم أدنى مرتبة في المســتوى الوظيفي (يحدث بشــكل متكرر)؟ وبمعنى آخر، هل يعمل من ترأســهم على زيادة خبرة الزملاء القريبين منهم فقط أو من هم في الوحدة الوظيفية، أم أنهم يصلون بكل نشاط إلى مختلف الموظفين للاستفادة من مختلــف الآراء؟ وبالنظر إلى مدى حصول الموظفين على المعلومات وتعلمهم كيفية القيام بعملهم من الآخرين، فإن هذه الاعتبارات تعد مهمة في تقييم فاعلية شبكة الشخص.

وإعطاء الموظفين إمكانية النظر عن قرب لشبكاتهم الشخصية سيساعدهم في الكشف عن مختلف أنواع الضعف. فعلى سبيل المثال، دعونا نَعُدْ إلى تحليل شبكة كبار المديرين التنفيذيين في قسم الأمريكتين في إحدى شركات التكنولوجيا الكبرى. فبالإضافة إلى تقييم فاعلية المجموعة كما وصفناه في الفصل الثاني، قمنا بتحليل الشبكات الشخصية لكل واحد من كبار المديرين. وفي العادة يعتبر نوع التحليل الذي يجرى مع كبار المديرين التنفيذيين مهمًّا لأن أحد الجوانب المهمة في عملهم هو اتخاذ قرارات فاعلة، وإن معظم المعلومات التي يعتمدون عليها تأتي من شبكاتهم. دعونا نأخذ اثنين من هؤلاء التنفيذيين: نيل «Neil» وديف «Dave»، حيث كان لكليهما مسؤوليات مهمة في القسم كله.

لقد كانت شبكة «ديف» أصغر من شبكة «نيل» من حيث عدد الأشخاص الذين يسعون في طلب المعلومات منه (عشرة أشخاص لـ «ديف»، وأربعة عشر لـ «نيل») وكذلك عدد الأشخاص الذين سعى وراءهم طلباً للمعلومات (أربعة عشر بالنسبة لـ «ديف»، وواحد وعشرون بالنسبة لـ «نيل»). إلا أن الاختلاف في حجم الشبكة لم يكن بالدرجة نفسها من الأهمية مثلما هو الحال بالنسبة لتركيبتها. فقد كان «ديف» يميل إلى الحصول على المعلومات بشكل كامل تقريباً من أولئك الموجودين في مجال وظيفته، إذ من بين اتصالاته العشرة غير الرسمية، كانت تسعة منها مع زملاء القسم التابع له. وعلى العكس منه، فقد كانت ثمانية من بين اتصالات «نيل» غير الرسمية الأربعة عشر مع أعضاء في قسمه، أما اتصالاته الستة الأخرى فقد كانت مع أعضاء يعملون في مجالات وظيفية مختلفة. كما أشارت الجوانب الأخرى لشبكة «ديف» إلى الجمود. فعلى سبيل المثال، مال «ديف» إلى اللجوء فقط إلى الأشخاص الذين عرفهم منذ فترة طويلة، أو كان قد التقاهم لأنهم كانوا ضمن جدول عمله. ونتيجة ذلك، كان من المحتمل أن يكون «ديف» قد تعرض أقل إلى مفاهيم ومعلومات جديدة بالمقارنة بـ «نيل» - وقد أكدت مقابلاتنا مع «ديف» هذا الأمر. ومن خلال مبادرته الخاصة، وبمساعدة برنامج التدريب الذي وضعته الإدارة العليا، انطلق «ديف» للتعرف على العلاقات وتنميتها، تلك العلاقات التي لم يستثمرها بشكل جيد، وكذلك عمل على تقليل اعتماده على العلاقات التي استثمرها بكثرة.

التحيز في الشبكات الشخصية:

هناك طرق عديدة لتقييم التركيبة التي تقوم عليها الشبكات الخاصة بك وتأثيرها

على ما ستتعلم مع مرور الوقت. فعلى سبيل المثال، ينظر علماء الاجتماع في العادة إلى تأثير أوجه شبه معينة بين الناس - مثل العمر، والعِرق، والتعليم، ونوع الجنس - على التكتل في الشبكات. وبتأمل قائمة الأشخاص المهمين بالنسبة لنا انطلاقاً من وجهة نظر معلوماتية، أو تعليمية، تتبدى لنا في العادة حالة تجانس في الشبكات. وما لم نُجبر على التفاعل مع أناس مختلفين عنا، فإنه يبقى لدينا ميل قوي، يعرف باسم حُب الشبيه، لنقوم بالبحث عمن يشبهوننا [٤]. ولهذا الميل تأثير قوي على ما نتعلم وعلى الآراء التي نحملها.

لكن هذا الطرح لا يبين في العادة الوسائل الدقيقة التي يؤثر بها الناس في شبكاتنا على تعملنا. ففي كثيراً من جلسات التدريب مع المديرين على جميع المستويات في المنظمات، وجدنا على الأقل ستة جوانب مهمة من الشبكات الشخصية تتصدر الواجهة [٥].

- الموقع النسبي في التسلسل الهرمي. قد يوجد في الشبكات تحيز نتيجة الاعتماد الزائد على الأشخاص الذين يشغلون مواقع وظيفية معينة. إذ تعتبر إدارة العلاقات مع من هم أعلى أو أدنى منك أو من هم في نفس المستوى سمة مميزة لشبكة اجتماعية متطورة ومتوازنة. والعلاقات مع من هم أعلى منك يمكن أن تكون مهمة في اتخاذ القرارات، والحصول على الموارد، وتطوير رأسمال سياسي، كما تساعد في إدراك ما يجري والتعرف على الموارد الموجودة في المنظمة والتي لا تكون في العادة في متناول يدك مباشرة. وعموماً يعتبر الأشخاص من نفس المستوى الوظيفي أفضل وسيلة لتنشيط الذهن وتوفير مساعدة أو معلومات محددة حول العمل المشابه الذي يقومون به. أما من هم أقل منك مرتبة في الهرم الوظيفي فهم في العادة أفضل مصدر للمعلومات والخبرة الفنية. وبشكل عام، يعتبر التوازن في العلاقات مهماً، ويبدو أن شبكات الأشخاص تفقد توازنها عندما لا تحتفظ بعلاقات كافية، وعندما تركز كثيراً على من هم أعلى مرتبة في المنظمة، أو عندما تفقد الخبرة الفنية التي يمكن الحصول عليها في العادة ممن هم أدنى مرتبة.
- الموقع التنظيمي النسبي. يميل الموظفون إلى إعطاء الاهتمام والتعامل والتعلم ممن هم في قسمهم المباشر. إن توظيف الأشخاص وتوجيههم وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم جميع ذلك يعمل على تعزيز التفاعل داخل الأقسام وليس عبرها. وبربط هذا الأمر بأساليب قيادية وثقافية معينة، وبمقاييس الأداء على مستوى الوحدات، فلن يكون هنالك كثير من الدهشة أن يميل الموظفون إلى قليل من العلاقات مع من

هم في منظمات أو أقسام أخرى في منظمتهم الخاصة. وكلما ارتقينا في الهرم التنظيمي، تتزايد أهمية سد الفجوة في العلاقات لضمان عملية التعلم واتخاذ قرارات فعّالة. إلا أن الموظفين عندما يحتاجون إلى هذه العلاقات أكثر من غيرها، فإنه لا يكون لديهم في العادة الوقت الكافي لبنائها.

- المسافات بين الموظفين. ينخفض احتمال التعاون مع شخص ما كلما كنت أبعد عن ذلك الشخص. فالمسافات التي تعد بالأقدام التي تفصلك عنه، تثبت في العادة أنها نقاط تشتيت مهمة في الشبكات، ناهيك عن وجودكما في طوابق في مبنى واحد أو حتى مبانٍ. وبالرغم من أن وسائل التعاون مثل البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، والاتصال الجماعي عبر الفيديو، يمكن أن تجسر هذه الفجوات، إلا أن المسافات بين الأشخاص تحدد شبكات هؤلاء الأشخاص. وبالنسبة للمديرين التنفيذيين، تؤدي هذه المشكلة في العادة إلى عدم فهمهم لحاجات الأشخاص في مختلف المواقع، مثل المواقع الميدانية. ونتيجة انعزالهم، يتخذ هؤلاء المديرون التنفيذيون قرارات سيئة.
- بنية التفاعلات. هل تشجع الشبكة التي تنتمي إليها على تعلم اكتشاف المواهب والإبداع؟ انظر إلى جدول أعمال أي مدير: سترى في العادة مواعيد اجتماعات متتالية من السابعة صباحاً وحتى السابعة مساءً أو بعد السابعة حتى، وذلك على مدار الأيام. والسؤال الذي يمكن طرحه من زاوية تعليمية هو فيما إذا كان الأشخاص الذين تسعى وراءهم كمصدر أساسي للمعلومات هم أفضل المصادر للمهمة المحددة التي تسعى الحصول عن معلومات عنها، أو فيما إذا كان هؤلاء الموظفون موجودين بكل بساطة في جدولك. لقد سمعنا عن مديرين تنفيذيين يسردون قصص قرارات إستراتيجية ضعيفة اتخذوها لم تحقق شيئاً بل أدت إلى مقاومة - وكل ذلك نتيجة عدم الحصول على المعلومات المناسبة من الأقسام الصحيحة في المنظمة. في كثير من الأحيان، إن الجاني هو الجدول الزمني الذي سمح بسماع أصوات معينة فقط.
- الوقت المستثمر في الحفاظ على العلاقات. هل تستثمر الوقت الكافي في الحفاظ على علاقات مهمة بالنسبة لك؟ يقضي الناس في العادة معظم الوقت والجهد في الحفاظ على علاقات تحتاج قليلاً من الاستثمار أو قد تكون سيئة ولا تقدم سوى قليل من الفائدة. ويوجد لدينا جميعاً وقتٌ وطاقة محدودان نسخرهما في العلاقات. ويمكن لإدارة هذه الاستثمارات أن تؤدي بكل حكمة إلى أداء قوي وفوائد تعليمية.

- طول المدة الزمنية التي عرفت فيها الآخرين. وأخيراً، هل يوجد تنوع في شبكتك من حيث طول المدة الزمنية التي عرفت فيها الآخرين؟ نعتقد مرة أخرى أن التوازن هو أفضل شيء. فإذا عرفت أناساً كثيرين لفترة طويلة، فربما تسمع أشياء تعرفها أصلاً، أو بشكل أكثر خداعاً للذات، فإنك عن علم أو عن عدم علم، تستخدم الآخرين للحصول على تأكيد لآرائك. ومن الأجدى أن يرى المرء أشخاصاً جدداً يدخلون إلى شبكته ويخرجون منها كلما تغير عمله. وفي الوقت نفسه، إذا كان لديك كثير من الأشخاص الجدد في شبكتك، فربما يشير ذلك إلى الافتقار إلى أهل الثقة ممن يمكنك مناقشة قضايا شخصية أو ملتهبة معهم.

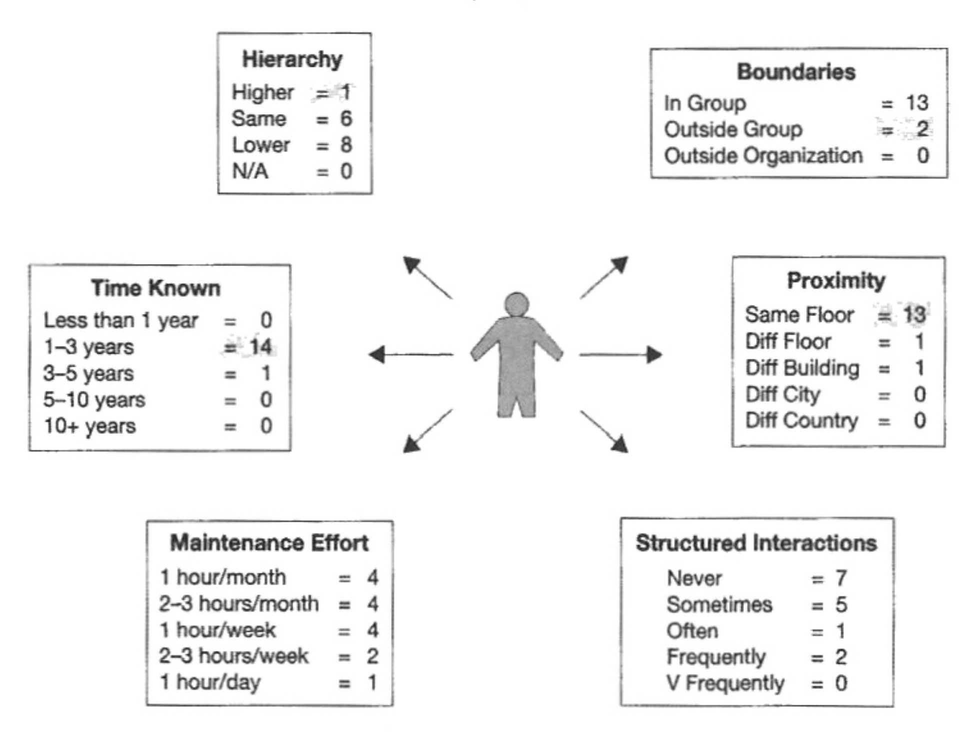
ويمكن لجميع هذه الجوانب المستخدمة في تقييم شبكتك الشخصية أن تمنحك فهماً أعمق عن ما يجب أن تركز عليه في بناء العلاقات. فعلى سبيل المثال، لو أخذنا اثنين من المديرين التنفيذيين، كل منهما حدد خمسة عشر شخصاً في شبكته الشخصية. وتكشف النظرة الدقيقة لطبيعة هذه الشبكات اختلافات مذهلة فيما بينهما.

يبين الشكل (٥-٤) شبكة مدير تنفيذي في منظمة كبرى للإلكترونيات. فبعد ترقيته التي تمت مؤخراً لهذا المنصب، وجد أن معظم الأشخاص الذين اعتمد عليهم في هذه المرحلة كانوا جدداً بالنسبة له. ورغم أنه كان مسروراً بهذه الشبكة من الناحية المعلوماتية، إلا أنه كان أقل ارتياحاً بمدى إمكانية الثقة بأولئك الموظفين عند مناقشة مسائل صعبة تخص المنظمة. وقد كانت إحدى فوائد هذا التقييم هو الحاجة إلى إعادة إحياء علاقات مع اثنين من المستشارين السابقين بحيث يكونان مقدمين للنصح عن بعد.

كما وجد مزيد من التحيز. فعلى سبيل المثال، كان هذا المدير قلقاً حول اعتماده الزائد على أشخاص أقل منه مرتبة وظيفية وعلى من هم في مجموعته. وقد انطلق في بناء علاقات مع موظفيه من أجل أن يكون مديراً ناجحاً، لكن كان واضحاً له أنه لم يؤسس علاقات كافية مع من هم أعلى منه مرتبة في المنظمة. ونتيجة ذلك، أدى ذلك في العادة إلى تضييع فرص تعزيز الموارد أو المعلومات الموجودة في مكان آخر في المنظمة، كما كان أقل قدرة على اتخاذ المبادرات التي أرادها. وقد شعر بالدهشة لملاحظة اعتماده الكبير على الموظفين القريبين منه مكانياً. وبيَّن تحليل الشبكة أن الاعتماد الشديد على العفوية وعدم الوصول المنظم لمن هم في أماكن مختلفة كانا يؤثران على موضوعية المعلومات التي يعتمد عليها في العمل. ولحل هذه المشكلة، بدأ بتحديد وقت للأشخاص الذين يمكن أن يصادفهم في الساحات أو في الكافتيريا.

الشكل(٥-٤): الافتقار إلى العلاقات عند الوصول إلى أعلى المراتب في المنظمة

حجم الشبكة: ١٥



لننظر الآن إلى الشكل (٥-٥)، الذي يبين عرضاً لمدير تنفيذي حكومي تم إحضاره للتعامل مع قسم مهم في إحدى الوكالات. لقد كان هذا الرجل جديداً في هذا المنصب، وقد أمضى الكثير من الوقت في السنة الأولى بعَقْد الاجتماعات ووضْع أهدافٍ مشتركة مع فريق الإدارة الأوسع. والمشكلة هنا، بالنسبة له، كانت الاعتماد الزائد على هذه المجموعة من الموظفين. ورغم أنه كان يتجه إلى من هم أعلى منه مرتبة في الوكالة، فقد كانت باقي علاقاته المعلوماتية تأتي من فريق الإدارة التابع له. وكانت الخطوة المهمة بالنسبة له إقامة نوعين من العلاقات: الأولى علاقات أعمق داخل الوكالة لضمان الحصول على آراء أساسية عما يجري، والثانية كانت علاقات خارج الوكالة للحصول على آراء حديثة وجديدة. وقد كان قلقاً أيضاً من اعتماده الشديد على أشخاص موجودين في برنامجه. وبعد مراجعة جدوله المليء بالأعمال، لاحظ سريعاً أن مقدار الوقت الذي يمضيه مع نفس الأشخاص أدى إلى علاقات مريحة لكن ذلك لم يفعل شيئاً لمساعدته في تطوير أفكار أو آراء جديدة.

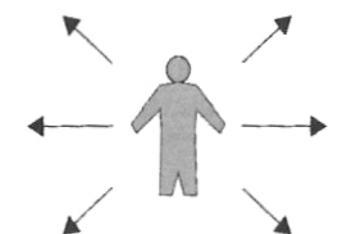
الشكل(٥-٥): الاعتماد الزائد على أشخاص من نفس المجموعة

حجم الشبكة:١٥

Hierarchy	
Higher	= 4
Same	= 0
Lower	= 11
N/A	= 0

Boundaries	
In Leadership Group	= 11
Within Function	= 3
In Department	= 0
Outside Department	= 1
Outside Organization	= 0

Time Known	
Less than 1 year	= 0
1–3 years	= 12
3–5 years	= 3
5–10 years	= 0
10+ years	= 0



Proximity	
Same Floor	= 6
Diff Floor	= 2
Diff Building	= 1
Diff City	= 6

Maintenance Effort	
1 hour/month	= 0
2–3 hours/month	= 0
1 hour/week	= 5
2–3 hours/week	= 5
1 hour/day	= 5

Structured Interactions	
Never	= 0
Sometimes	= 2
Often	= 3
Frequently	= 8
V Frequently	= 2

الفجوات في الخبرة:

بالإضافة إلى تركيبة العلاقات، فإننا نحض المديرين التنفيذيين على التركيز على شبكة الخبرة (التي تم تفصيلها في الملحق ب). إذ يلجأ كثير من المديرين يومياً إلى الآخرين الذين يمتلكون خبرات محددة. فإذا كنت تعاني فجوة في الخبرة في شبكتك، فلا يوجد لديك أحد تلجأ إليه، وعليك البحث عن وسائل لملء هذه الفجوة. كما أنك تريد أيضاً تجنب الاعتماد الكبير على عدد قليل من الموظفين. فماذا يحدث إذا انتقل الشخص الذي تلجأ له إلى قسم مختلف أو ترك المنظمة؟ فهل يمكنك فوراً الحصول على شخص لملء الفراغ الذي تركه؟

لقــد وجد أحد زملائنا في إحدى المجموعات الفرعية للأبحاث أنه أصبح معتمداً جداً على مجموعة صغيرة من الموظفين. فقد عمل معهم عن قرب لعدة سنوات، وقد اعتمــد كثيــراً على أربعة منهم للحصول على المســاعدة والنصح. وبعد عملية تعديل في مواقع الموظفين، بعد عملية دمج، وجد أن اثنين من الأشــخاص في شــبكته انتقلا إلى منظمة مختلفة وأن الاثنين نقلا إلى أقســام مختلفة في مدينة أخرى. ورغم أنه كان بإمكانه الوصول إلى هؤلاء الموظفين، إلا أنه بعد ستة أشهر أدرك زميلنا أن هؤلاء الأشخاص لم يعودوا يمتلكون الخبرة الحديثة التي يحتاج إليها. فهذا الاعتماد الزائد على زملاء العمل الســابقين جعل زميلنا يعاني فجوة كبيرة في الخبرة. ورغم أنه في نهاية المطاف كان قادراً على السعي في البحث عن أشخاص جدد ضمن مجموعته، إلا أن كراهيته للتغيير الذي أعاق كفاءته على المدى القصير.

وبالمثــل، فإنه في إحدى شــركات البرمجيات، انتقل أحــد المبرمجين مؤخراً إلى قســم مختلف. وأدرك سريعاً أنه برغم أن شــبكته القديمة منحته الأشخاص الذين يلجأ إليهم لبعض الخبرة التي احتاج إليها، إلا أنه احتاج حالياً إلى تطوير خبرات في مجالات جديدة. ولأن هذا الدور كان معقداً، فلم يســتطع إتقان كل جانب من جوانب العمل، ووجد أنه احتاج إلى إقامة علاقات بشــكل ســريع. وهذا أمر شــائع بالنسبة للأشــخاص الذين يغيرون مناصبهم. والأمر المهم هو أن يكــون المرء واعياً بأن لديه فجــوة في الخبرة وأن يســتعمل العلاقات الموجودة لحل هذه المشــكلة. ويركز الجزء الأكبر من تشــخيص الشــبكة الموضح في الملحق (ب) على مســاعدة الأشخاص على التعرف على فجوات الخبرة والتعامل معها (أو الاستعداد لوجود مثل هذه الفجوات).

نظرة سريعة:

يمكــن للمديرين القيام بعمل مهم وموجه لتعزيز العلاقات عبر العمل مع أفراد في الشــبكة. وعند النظر إلى مخطط كامل للشــبكة، يمكن للمديرين تحديد أربعة أدوار رئيسة للأشخاص، وهي: الروابط المحورية، والروابط الخارجية، ووسطاء المعلومات، والأشخاص الهامشيون، وأن يستعملوا تلك المعلومات لتعزيز العلاقات المناسبة. وربما الأهم من ذلك، أنه يمكن للمديرين أن يزودوا الموظفين بمعلومات تشــخيصية يمكنهم اســتخدامها لتطوير شبكاتهم الخاصة. وهذا الأسلوب البسيط يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتعزيز العلاقات داخل المنظمة وخارجها.

ويقدم الملحق (ب) تشـــخيصاً لشبكة شخصية بسيطة، وإننا نشجعك على محاولة تطبيق هذا التصور على شـــبكتك الخاصة. ويمكن لمثل هذا التقييم أن يساعد الناس أن يتعلمـــوا ويتطـــوروا مهنياً، كما يمكـــن أن يكون طريقة مهمة لتطوير شـــبكات ثرية وحيوية ضمن المنظمة ككل. حيث عدة منظمات تبنت هذا الأســـلوب التشخيصي في عمليـــات تطوير المهن لديها. وفي هذه الحالة، تتضمن أهداف التطوير الســـنوية كلاً من التعلم المرتبط بالمحتوى وأهداف تطوير الشبكة. ويمكن أن يكون لهيكلة هذا النوع من عملية التطوير في مجمل عمل المنظمة تأثيرات قوية على ارتباط المجموعات ذات الأهمية الإستراتيجية.

ويحظى الأفراد في الشـــبكة دائماً بالاهتمام الأول من جانبنا، حيث يشكلون نقطة جيدة ينطلق منها المديرون في البحث عن طرق لتحسين التعاون والترابط. كما يمكن للمديرين تحسين الترابط عبر بذل الجهود لبناء علاقات داخل الشبكة. ويتطلب هذا منهـــم الاهتمام بمرحلـــة تطوير معظم العلاقات في الشـــبكات. ويبين الفصل التالي للمديرين الإجراءات التي لها أكبر تأثير على العلاقات في الشبكة، بالإضافة إلى تغير فاعلية إدارة هذه العلاقات مع مرور الوقت.

٦
بناء الجسور
إنشاء الشبكات وتطويرها والحفاظ عليها

أعتقد أنه من المفيد التفكير في العلاقات من حيث دوراتها أو تطورها. فقد توسع فريق إدارتي خلال الخمس عشرة سنةً الماضية التي توليت فيها المسؤولية. فعندما كانت مشاركة الموظف تنبع من حماسته، ازداد حجم «الفريق» كثيراً، الذي كان في الحقيقة في مرحلة من المراحل لجنةً، ثم أصبح الآن لكل عضو رأي. وبالمقابل فإنني لست واثقاً من أنني حقاً عملت مع أولئك الأشخاص بشكل جيد، ويعود ذلك في الغالب إلى أنني لم أعرف ما كانوا يعرفون أو ما اعتمد عليهم به. حتى ضمن ذلك الفريق الكبير، كان ما قمت به فقط هو الإصغاء إلى أشخاص معينين أثق بهم. والآن وبعد عودة الفريق إلى حجم يمكن إدارته، وحيث يعرف كل منا نقاط الضعف والقوة لدى الأطراف الآخرين، أعتقد أننا علقنا في مجموعة أخرى من المشكلات، حيث لا نبدل آراءنا عما يمكن أن يتقن الآخرون أو يعتقدون. فبالإضافة إلى الموقع في الشبكة، أعتقد أننا بحاجة إلى النظر في تطوير العلاقات، حيث يمكن توحيد الشبكات، أو تنشيطها، أو تشكيلها.

– الرئيس التنفيذي لمنظمة خدمات مالية

تشكل الاجتماعات خارج العمل، وإرشادات التخطيط الإستراتيجي، والاجتماعات الجماعية، ولقاءات غداء العمل، منتدياتٍ غنية لتحسين الترابط في المنظمات. وسواء كانت اللقاءات وجهاً لوجه أو بوسائل إلكترونية، فيمكنك إنشاء علاقات من خلال عرض نتائج الشبكات على مجموعة من الأشخاص، ومن ثم استخدام جماعات صغيرة لمناقشة فرص تحسين هذه الشبكات ورفع التقارير مرة أخرى بشأنها. ويصدق هذا تماماً عندما تقوم بتشكيل مجموعات صغيرة وفي ذهنك التفكير في إصلاح خلل مهم في الشبكة.

فعلى سبيل المثال، عقدت شركة متخصصة في منتجات استهلاكية اجتماعاً خارج العمل لمحاولة حل مشكلة جمود الحدود الوظيفية. وقد انقسم الحضور إلى ست مجموعات صغيرة يقوم أفرادها بوظائف مختلفة في المنظمة، حيث طَرحت حلولاً

لمشكلات رَاوحت بين العزلة عن الشبكة والافتقار إلى الطاقة في العمل. وفي اجتماع آخر مختلف خارج العمل لشركة خدمات كانت شبكتها تعكس علاقات رسمية في رفع التقارير، قامت مجموعات العمل في مختلف مستويات الهرم الوظيفي بوضع خطط عمل لمعالجة اثنتي عشرة نقطة. وقد أصبحت هذه الحلول جزءاً من برنامج الشركة، إذ تم خلال العام التالي اتخاذ خطوات محددة كل شهر لتحسين الترابط في الشبكة.

لا نستطيع المغالاة في التركيز على قوة هذه الاجتماعات التي تحضرها مجموعات بأكملها. فحتى الأشخاص الأشد سلبية وانعزالاً في القاعة، بدؤوا سريعاً بالمشاركة في النقاشات عندما تم عرض خرائط ونتائج الشبكات. وفي هذا الكتاب، نعرض رسوماً بيانية لشبكات لأشخاص لا تعرفهم يعملون في شركات علينا إخفاء أسمائها. فتخيل مستوى اهتمامك الشخصي لو كنت تنظر إلى شبكة علاقات اجتماعية تخصك وزملاءك في العمل. يصبح الأمر ممتعاً عندما نعرض البيانات عبر جهاز حاسب محمول، حيث يمكنا ذلك من دراسة مختلف السيناريوهات مع المجموعة عبر تحريك الموظفين في مختلف أماكن الشبكة، وإنشاء علاقات ضرورية، أو النظر في تأثير الشبكة فيما لو اختفى بعض الأشخاص أو العلاقات.

إلا أنه وكما أشار الرئيس التنفيذي في مستهل هذه المقالة، يمكن لهذه الاجتماعات أن تكون أكثر فاعلية لو أخذت في الحسبان المرحلة العامة لتطور الشبكة. فالأشخاص الذين لا يعرفون بعضهم، مثلما يحدث في حال دمج الشركات أو إعادة تنظيمها، سيستفيدون من مختلف أنواع مبادرات إنشاء العلاقات أكثر من الشبكات الراسخة التي أصبحت فيها العلاقات عالقة، وربما بشكل غير بناء.

ولتطوير وسائل أكثر دقة لتعزيز الترابط، فقد أجرينا لقاءات مع أربعين مديراً، طالبين إليهم وصف تاريخ العلاقات مع ثلاثة أشخاص أصبحوا يعتمدون عليهم للحصول على المعلومات. ومن خلال هذه المقابلات، قمنا بتحديد ثلاث مراحل مهمة تسير فيها العلاقات في العادة، والتي نسميها نشوء العلاقة، وتطورها، وصيانتها أو تصحيحها. ونناقش كل مرحلة في هذا الجزء، ويتضمن الملحق (ب) تمرينين يسيرين لكل مرحلة من مراحل تطور العلاقة.

تحريك العلاقات:

يتمثل التحدي الأبرز في عمليات إعادة تنظيم الشركات، أو اندماجها، أو في غيرها من الأنشطة التي تجمع الموظفين معاً، في التعريف بزملاء جدد بطريقة بناءة.

والمشـــكلة هي أن معظم نشـــاطات بناء فرق العمل تهتم بالمســـائل التـــي تتعلق بعملية التعريف نفسها. وقد يساعد هذا التوجه على إيجاد بيئة متجانسة، لكنه يعتبر ضئيل الأثر في تعريف أعضاء الفريق بمهارات وقدرات بعضهم. وعندما يلتقي الأشـــخاص للمشـــاركة في مهمة، فإنهم يميلون إلى الحديث عن شـــيء مشترك بينهم جميعاً، بدل الحديـــث عما يمكن أن يكون فريداً لدى مختلف أعضاء المجموعة. وبالطبع تســـاعد الاهتمامات، والمعارف، والتجارب المشـــتركة في بدء محادثات مع أشخاص لا نعرفهم. إلا أن النتيجـــة هـــي أن أعضاء الفريق يواجهون دائماً ما يعرف بمشـــكلة المعرفة غير المشـــتركة[١]. فهم لا يعرفون عن المهارات والقـــدرات الفريدة التي يتمتع بها زملاؤهم حتى وقت متأخر من المشروع (هذا إن فعلوا).

ويُعد تشـــكيل الوعي بخبرة أعضاء المجموعة، حســـبما جرى توضيحه في الفصل الثالـــث، مجـــرد أول تحدٍ يواجه إنشـــاء علاقات في مجموعات يتم تشـــكيلها حديثاً؛ أما التحدي الثاني فهو مســـاعدة الأعضاء على تصور إمكانية تطبيق خبرتهم بشـــكل مشـــترك. ولا يستفيد المختص في التقنية كثيراً، على سبيل المثال، لو عرف أن زميلاً جديداً يمتلك خبرات قوية في أســـاليب تحسين العمل، إلا إذا فهم هذا المختص أيضاً كيف يمكن أن تكمل هذه المهارات مهاراته هو. ويعتبر تشكيل هذا الوعي مهماً للتعاون في المجموعات التي تُنشأ حديثاً.

لقد أجرينا تقييماً لشـــبكة تدفق المعلومات في مجموعة استشارات داخلية أنشئت لتقـــديم خدمات لبنـــك عالمي. وقد كانت هذه المجموعة قد نشـــأت عن عملية إعادة تنظيم بهدف توحيد جهود موظفين يتمتعون بخبرات كبيرة في تحسين العمل، والتطوير والتغييـــر التنظيمـــي، والتطبيقات التقنية. وقد اعتقدت إدارة الشـــركة أن دمج هذه المجموعات سيسمح لها بتحسين العمليات الأساسية في كل أقسام البنك عبر الاهتمام المتزامن بالقضايا التي تهم الأشخاص والعمل والتقنية.

إلا أن شبكة تدفق المعلومات كشفت عن وجود مشكلة. فرغم وضع الأشخاص معاً في هذه المجالات الثلاثة وفي دائرة واحدة، إلا أنه لم يكن هناك تعاون بينهم. ولم يكن ذلـــك ناتجـــاً عن عدم وعي أفراد المجموعة بما لدى كل منهم من خبرات: إذ كشـــفت دراسة شبكة الوعي أنها كانت مترابطة بين المجموعات أفضل بخمس مرات من شبكة تدفـــق المعلومات. ولســـبب ما، لم يكن الموظفون يعملون وفـــق معرفتهم. ويمكن لهذا الأمر أحياناً أن يكون ناتجاً عن سوء توفيق في التصميم التنظيمي أو الجوانب الأخرى من السياق التنظيمي مثل سلوك الإدارة أو القيم الثقافية (التي سنناقشها في الفصل

الســابع). لقد أجرينا مقابلات مع مشــاركين في هذه الشبكة ووجدنا أن السياق لم يكن هو المشــكلة. إذ أشــار الموظفون إلى أن المشــكلة كانت في أن فهمهم كان متدنياً لكيفية جمع خبراتهم معاً في المشــاريع بالإضافة إلى وجوب توضيح اســتثمار الوقت والجهد لتحقيق ذلك.

وقد قررت إدارة البنك عقد اجتماع للقســم لنصف يوم خارج مكان العمل. وبعد عرض اســتغرق ســاعة لنتائج تحليل الشــبكة، وتخصيص فترة لطرح الأسئلة والرد عليها، تم تقســيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة لطرح أفكار حول فرص التحسين. وقــد نتجت عن ذلك كثير من التوصيات الجيــدة، إلا أن النتيجة الأكثر تأثيراً حدثت في نهاية الاجتماع، عندما حدد المديرون عبر شــرائح العرض باستخدام برنامج (باور بوينت) ما اعتبروه المشروع المثالي. ففي هذا المثال الرائع للاستشارات الداخلية، أدى الدمج السلس للمهارات في مجموعات العمل، والتقنية والتطوير التنظيمي إلى تحسن كبيــر في أداء البنك. وبعد هذا الوصف، تحدث المديرون حول هذا المشــروع المثالي، ابتداءً من بيع العميل الداخلي، وحتى اكتمال المشــروع، حيث رسموا المشروع على ورق مقوى تم تثبيته على الجدار.

بعد ذلك تم تقســيم الموظفين إلى مجموعات لدى أفرادها مهمات مختلفة، وطلب إليهــم تحديد المكان الذي يمكن فيه تطبيق مختلف أنواع المعرفة في المشــروع. وقد بدأ النقاش بتشكيل وعي ليس فقط حول الخبرات وأصحابها وملاءمتها في المشروع، ولكن حول طريقة الاســتفادة من هذه المعلومات والسبب وراء ذلك. وبالطبع فإن هذا المشــروع المثالي لن يجد له طريقاً إلى أرض الواقع. إلا أنه ســاعد الموظفين على أن يروا، بطريقة عملية، كيف يمكن للتعاون أن يحسن عملهم. وقد غادر الموظفون المكان بفهم جديد لخبرة بعض زملائهم بالإضافة إلى توافقها مع خبرتهم.

وتوضيح تعريف المشــروع المثالي يعتبر مؤثراً جداً بالنســبة لإنشاء علاقات عندما يتم التعامل مع الاندماج أو جهود التغيير الكبيرة أو تأسيس مجموعات كبيرة تركز على مخرجات معينة، مثل فرق أو تحالفات تطوير منتجات جديدة. ويعمل هذا الأســلوب على بناء ســريع للوعي بالخبرات في الشــبكة، بالإضافة إلى فهم زمان ومكان تعزيز المنظمة بزملاء جدد.

تطوير علاقات مهنية وشخصية:

يمكن أن يســاعد فهم كيفية تطور اتجاهات العلاقات مع الوقت في نقل الشبكات

مـــن نقاط اتصال مفردة إلى قنوات مهمة للمعلومات. فقد أشـــار الأشـــخاص الذين أجرينا معهم مقابلات إلى أن العلاقات التي تعتبر مهمة بالنسبة للمعلومات قد تطورت على مســـارين: المهني والشخصي. وفي الوقت الذي تتطور فيه العلاقات على هذين الصعيدين، تنشأ الثقة بين الأشخاص وتعمل على تحسين نوعية التعاون.

التطور المهني:

تصبح علاقات الأشـــخاص قوية على الصعيد المهني في الوقت الذي يحصلون فيه على مزيد من الوعي الدقيق بمهارات الآخرين وخبراتهم. وتؤدي هذه العملية إلى فهم أفضل لأنواع المعلومات التي نسعى إلى الحصول عليها من أشخاص محددين، وبالتالي تزيد من نجاح التعاملات مع مرور الوقت.

إلا أن تطويـــر فهم أعمق لما لدى الآخرين من معرفـــة ومهارات يعتبر جزءاً واحداً فقط من إنشـــاء علاقة تعاون. وهناك جانب آخر مهـــم وهو تعلم كيفية الوصول إلى هؤلاء الأشـــخاص. فبعض الأشخاص يجيبون ســـريعاً عن رسائل البريد الإلكتروني، في حين أن آخرين يجيبون سريعاً عن رسائل البريد الصوتي، في الوقت الذي يفضل فيه آخرون الحديث وجهاً لوجه. وقد قال الأشخاص الذين قابلناهم إنهم طوروا وعياً بأفضـــل طريقة للاتصال بشـــخص ما، حيث كان ذلك في العـــادة بعد خطوات أولية خاطئة. وقد ســـمعنا قصص أشخاص ازداد شـــعورهم بالإحباط - وكانوا على وشك التوقف - بعد تركهم مجموعة من الرسائل الصوتية دون حصولهم على إجابات، حيث عرفوا أنه تمت إجابتهم عبر رســـالة إلكترونية فوراً. كما ســـمعنا أشـــخاصاً يصفون خبراء لم يجيبوا عن رســـائل البريد الإلكتروني، لكنهم كانوا كرماء في الحديث وجهاً لوجه من حيث تخصيص الوقت وتقديم الأفكار لهم.

وفيمـــا عدا الإعلام، فإن الطريقة التـــي نقوم فيها بالطلب من الآخرين تؤثر أيضاً على احتمال الحصول على رد في الوقت المناسب، ويعتبر ذلك جزءاً من تطوير علاقة تعاون. وقد ســـألنا الأشـــخاص الذين قابلناهم فيما إذا كانوا يتقدمون إلى أشخاص محددين في شـــبكتهم بالطلـــب اعتماداً على الالتماس الشـــخصي - مثل القول إنهم فـــي ورطة ويحتاجون إلى المعلومات بســـرعة - أو اعتماداً علـــى الجوانب المهنية التي تبرز الفوائد للشـــخص المتقدم بالطلب. ومن المثير أن الوقت المستغرق في الاستجابة للطلبـــات التي تعتمد على الالتماس الشـــخصي كان أقل بمقـــدار النصف من الوقت المســـتغرق في الاستجابة للطلبات التي تعتمد على الجوانب المهنية. لكن بالطبع كانت

مسألة الالتماس الشخصي تنجح فقط في حال كانت هنالك علاقة شخصية بين الطرفين. فلا يمكنك أن تتقدم إلى أي شخص قائلاً: أحتاج إلى مساعدتك»، وتتوقع الحصول عليها بالمقابل.

التطور الشخصي:

إذا كان هناك شيء فاجأنا في المقابلات التي أجرينا، فهو أهمية العلاقات التي تتطور على الصعيد الشخصي ليصبح المرء على ضوئها فعالاً مهنياً (من حيث المشاركة والتعاون في المعلومات). فعلى الصعيد العالمي تقريباً، ذكر الأشخاص أن معظم علاقاتهم القيمة من الناحية المعلوماتية قد ارتبطت بقضايا خارج العمل، وقد تم تحديد هذه العملية في العادة كمعلم بارز في تطوير العلاقة. ورغم وجود العديد من وسائل الاتصال، إلا أن الجانب الاجتماعي في العادة يحدد فيما إذا كان شخص ما سيتجاوب في الوقت المناسب. وقد بدا أيضاً أنه يؤثر على مدى تعلم الأشخاص من بعضهم.

ويمكن للمديرين مساعدة الموظفين على إنشاء علاقات بناءة في مكان العمل عبر إيجاد فرص للتواصل حول مواضيع لا علاقة لها بالعمل. وأحد العناصر المهمة في أنشطة تسهيل العمل الواردة في الملحق (ب) أو في تقنيات مثل وسائل تحديد الخبرات، هو توفير بعض المعلومات غير المتصلة بالعمل للآخرين. وللتأكيد، فإن المديرين يريدون احترام خصوصية الموظفين وألا يكونوا عدوانيين، إلا أن الكشف عن مثل هذه المعلومات التي نتحدث عنها لم يكن يعتبر مشكلة في المنظمات التي عملنا معها.

وبالرغم أن ذلك يبدو بسيطاً، إلا أن إحدى الوسائل التي استخدمناها وأكثرها فائدة هي بطاقة الموظف أو عبارة عن مجموعة بطاقات تُعرف بالأشخاص على الصعيدين المهني والشخصي (انظر الشكل ٦-١). والوسيلة ليست هي الشيء المهم هنا، إذ يمكن وضع المعلومات على الشبكة أو توزيعها على الورق. بل المهم في جعل هذه الوسائل مفيدة هو إدخال معلومات شخصية. فإضافة الهوايات، أو الخلفية التعليمية، أو إجابات عن أسئلة شخصية مثل «مع من تحب أن يعلق بك المصعد؟» أمور توجد زملاء جدد يتسمون بالإنسانية وسهولة التواصل.

الشكل (٦-١): نموذج بطاقة الشخصية

صورة	مهنته في الشركة: وظائف سابقة: التعليم:
الاسم: الوحدة التابع لها: مسمى الوظيفة: مجالات الخبرة: هاتف مكتب: هاتف خلوي: بريد إلكتروني:	الشخص الذي تتمنى تناول الغداء معه: إجازة مثالية لم تأخذها أبداً: هوايات ومواهب خفية: أول وظيفة أو أغرب تجربة:

وعندما نقوم بإجراء تقييمات متابعة للشبكة مع هذه المجموعات، فإننا نسأل الموظفين عما ساعدهم في تعميق العلاقات داخل الشبكة. فيجيبون فوراً إن المعلومات الشخصية حول شخص آخر كانت مهمة. ومن الطبيعي أنهم نظروا إلى خلفية الشخص المهنية وخبرته قبل أن يسعوا إلى التواصل معه، إلا أن المعلومات الشخصية كانت مهمة في اتخاذ القرار بالتواصل مع الشخص المعني. كما عمل ذلك في العادة على توفير القاعدة لبدء حديث مع شخص غريب.

هل حقًا الثقة مهمة؟

يساعد تطوير العلاقات، على الصعيدين المهني والشخصي، على بناء الثقة [٢]. إلا أن الثقة بين الأشخاص شيء مبهم، وهي غير مرتبطة بوضوح بالفاعلية المعلوماتية والتعليمية للعلاقات. وقد أخبرنا أحد كبار المديرين المتشككين قائلاً: «أعتقد أن كل الانتباه الذي وجه مؤخراً إلى الرأسمال الاجتماعي والثقة يعتبر خطأ. فالناس يذهبون إلى حيث يريدون، للحصول على المعلومات، بغض النظر عما إذا كانوا يثقون في شخص أو يحبونه. فأنا قد لا أحب أو أثق [في شخص ذهبت إليه مؤخراً]، لكن إن أردتُ معرفة شيء، فسأسأله. فالعالم يتغير سريعاً ولا يسعني إلا القيام بذلك».

وقبل القول إن على المديرين تطوير ثقتهم لتعزيز التعاون في الشـبكات، فقد انطلقنا في عملية استكشاف فيما إذا كانت الثقة مهمة.

لقد سـعينا في البداية إلى تحديد فيما إذا كانت الثقة تؤثر على عملية البحث عن المعلومـات وذلك من خلال تقييم الثقة في الشـبكات في عدة منظمات. فعلى سـبيل المثال، أجرينا تحليلاً للشـبكة الاجتماعية لكامل العاملين في عيادة طبية والمؤلفين من قائمين على الرعاية وإداريين. كانت هذه المنظمة قد صممت وظيفياً بحيث تقدم أقسام الرعاية الثلاثة فيها العلاج لمرضى لديهم مشكلة معينة بحاجة إلى العلاج. لقد أجرينا تقييماً لسلسـلة من علاقات المعلومات والثقة واسـتعملنا المخطط في الشـكل (٦-٢) للمساعدة في تحديد نقاط خلل الاتصال المهمة في شبكة الثقة بين الأقسام وداخلها.

وبتتبع الأرقام قطرياً إلى الأسفل «down the diagonal»، نجد مستوى عالياً تقريباً من علاقات الثقة داخل كل قسم. وفي الحقيقة، كان يمكن لهذه النتائج أن تكون أعلى باسـتثناء أنها اشتملت على أشخاص عملوا نوبات مختلفة ضمن الوحدة لذا فإنهم لم يلتقـوا أبداً ببعضهم. إلا أننا عندما نبتعد عن القطر فإننا نرى إمكانية وجود حالات مـن خلل التواصل بين الأقسـام. وهنا فإننا نجد غيابـاً قوياً للثقة بين الإدارة وثلاث وحدات رعاية، ما يؤدي إلى تشكل عقلية تقوم على مفهومي نحن/وهم.

الشكل (٦-٢): الثقة في عيادة الصحة العقلية

	وحدة الرعاية ١	وحدة الرعاية ٢	وحدة الرعاية ٣	الإدارة
وحدة الرعاية ١	٤٩٪			
وحدة الرعاية ٢	٨٩٪	٥٦٪		
وحدة الرعاية ٣	٣٢٪	٤٤٪	٦٤٪	
الإدارة	٥٪	٩٪	٧٪	٥٩٪

كما وجدنا مستوى متدنياً من الثقة بين وحدات الرعاية (١و ٢). ورغم الحاجة إلى التعاون لتوفير عناية فاعلة للمرضى، لم يكن الأشـخاص في هذه الوحدات في العادة راغبين في سـؤال بعضهم البعض عن معلومات أو مشـاركتها، وذلك لسببين: الأول، كان يعتبر سـؤال زميل في قسم آخر أمراً محرجاً، وتهديداً لتقدير الذات. فبدلاً من أن تكـون لقاءات الزملاء بناءة ولصالح المريـض، كانت تنطوي في العادة على تواصل استعد فيه القائمون على الرعاية الطبية أو حاولوا جعل زميلهم الآخر يبدو جاهلاً أو

غير قدير في مجال عمله. والسبب الثاني هو أن الأشخاص كانوا مهتمين بسمعتهم، وكانوا يخشون أن يجري تشويه تواصل معين بحيث يجعلهم يبدون في وضع سيئ، ومن ثم ينتشر الأمر بين الجميع. وقد عبر عن ذلك أحد العاملين في الرعاية بقوله: «لن أذهب إلى هناك. فأولاً يتعلق الأمر بالكرامة. فلا أريد أن أبدو وكأنني أستجدي. ولا أريد من رئيستي أن تعرف، أيضاً، لأنها تسخر منهم باستمرار. لكنني متأكد من أن ذلك يؤثر على الخدمة التي يحصل عليها [المرضى] هنا. أعني أن كل الطريقة التي أسس عليها المكان تهدف إلى تكامل كافة [وحدات الرعاية الأساسية] ضمن خطوط تلبي حاجة المريض، لكن من الواضح أن هنالك غياباً للثقة في تلك الحدود، مما يؤثر على العمل معاً وعلى علاج المرضى».

عشرة تصرفات لبناء الثقة في العلاقات:

في ظل التأثيرات الممكنة للثقة على الشبكات؛ شاركنا في مرحلة منفصلة من البحث في معهد المنظمات القائمة على المعرفة. وبالعمل مع دانيال ليفين «Danial Levin» من جامعة روتجرز «University of Rutgers»، قمنا بعملية مسح للأشخاص في ثلاث شركات عالمية في دول مختلفة لإجراء تقييم إحصائي لأهمية الثقة بين الأشخاص بالنسبة للتعلم وتدفق المعلومات [٣].

لقد وجدنا أن نوعين من الثقة يؤديان دوراً مهماً في فاعلية تعلم الأشخاص من بعضهم البعض. الأول هو الثقة القائمة على الكفاءة، والتي تركز على القدرة: أعتقد أنني أعرف ما تتحدث عنه؛ لدي الرغبة في السماح لك بصياغة تفكيري. فعندما نثق بالآخرين بهذا الشكل، فمن المحتمل أن نصغي إليهم ونصدقهم؛ إننا نثق في كفاءتهم. ويتراكم هذا النوع من الثقة في داخل المجموعة، لأن الفرصة متاحة للأفراد ليدركوا ويطوروا فهماً مفصلاً لخبرة الآخرين.

أما النوع الثاني فهو الثقة القائمة على النية الحسنة - وهو ما يقصده معظمنا عندما نتحدث عن الثقة. وهي تركز على الضعف: فأنا كلي ثقة بأنك لن تفكر بي بشكل سيئ أو تخبر الآخرين فيما لو أنني لم أعرف الكثير عن موضوع معين. فالثقة بالنوايا الحسنة لشخص ما تتيح لنا كشف افتقارنا للمعرفة، وتجعلنا نطرح الأسئلة التي نريد لها إجابات. وعندما يكون لدى الناس هذا النوع من الثقة، فإنهم يكونون أكثر صراحة حول خبرتهم الفعلية، كما يحتمل أن يكونوا أكثر إبداعاً، حيث يعرفون ما يحتاجون، بحيث يمكنهم القيام بشيء ما بطريقة مختلفة أو أفضل.

وقد منحتنا مرحلة المسح الإحصائي في بحثنا تأكيداً على أن الثقة مهمة لعملية نقل المعرفة بشكل فعال. ولتقديم أفكار عملية للمديرين حول كيفية تعزيز الثقة بين الأشخاص، أجرينا مقابلات في عشرين منظمة [٤]. وانطلاقاً من هذا، قمنا بوضع عشرة تصرفات لتعزيز الثقة بين الأشخاص، وهذه التصرفات مهمة بالنسبة للقادة لصياغة ومكافأة العاملين وإدخالها في أعمال الموارد البشرية. فدعونا الآن ننظر إلى كل واحدة من هذه التصرفات بالتفصيل.

حافظ على سرية المعلومات:

عندما يطلب شخص ما المحافظة على سرية معلومات معينة، فإن القيام بعكس ذلك يعتبر انتهاكاً لثقة ذلك الشخص[٥]. وتعتبر الحاجة إلى الحفاظ على السرية أمراً مهماً جداً في البحث عن المعلومات، لأن الثقة المفيدة تأتي في العادة من خلال تبادل جميع المعلومات ذات العلاقة. فإذا ما أحس الناس بعدم الأمان في الكشف عن مثل هذه المعلومات، فربما يحتفظون بحقائق قد تساعد في حل المشكلة، أو قد لا يكون من يسعون وراء المعلومات نزيهين حول مدى جهلهم في الموضوع. وقد أشارت المقابلات التي أجريناها إلى أن الأشخاص الذين احتفظوا بمعلومات حساسة لأنفسهم كان ينظر إليهم على أنهم أكثر أهلية للثقة.

وبالرغم من أن هذه وصفة واضحة، إلا أن الحفاظ على سرية المعلومات لم يكن شائعاً. وفي الحقيقة، فإن مقابلاتنا كثيراً ما وصفت استعمال افتقار الأشخاص إلى الحفاظ على السرية عمداً كوسيلة لنشر المعلومات في الشبكة. ويتسبب ذلك في مشكلة عندما يعتقد الجميع أن ما يناقش سوف ينتشر - رغم وجود تأكيدات على الحفاظ على السرية. كما أن الرغبة في الانفتاح وطلب المساعدة تتناقص بين أفراد الجماعة. ولدى المديرين القدرة على تعزيز الحفاظ على السرية من خلال تصرفاتهم الخاصة أو تحميل الآخرين مسؤولية ما يقومون به من أفعال.

وفق بين الأقوال والأفعال:

يعتبر الانسجام بين القول والفعل عاملاً مهماً للثقة لأنه يتيح للأشخاص وضع ثقتهم في ما نقول بدلاً من محاولتهم تحديد دوافعنا الخفية أو خططنا السرية [٦]. فكل فرد في أي منظمة يعرف أن الأشخاص «الذين يقولون ما يفعلون» هم أكثر جدارة بالثقة. فإذا كان هنالك شخص يقول لك شيئاً ويقوم بشيء آخر، فمن الطبيعي أن تتساءل فيما إذا كان يهتم بك أو باهتماماتك عندما يقدم لك نصيحة.

ويبـــرز هنـــا تحديـــان؛ الأول يجب أن نكون واعـــين ونتصرف بانســـجام بناء على الالتزامات الصريحة والضمنية التي نقطعها كثيراً في اليوم. فالاختلافات البســيطة في التوقعات بين شــخصين قد تســبب مشــكلات كبيرة في الثقة مــع مرور الوقت. أمـــا التحدي الثاني فإن وضع توقعات واقعية يعتبـــر أمراً بنفس الدرجة من الأهمية. فالأشـــخاص الذين يثق بهم الآخرون يميلون إلى وضع توقعات واقعية حول ما يمكنهم تحقيقـــه، ومـــن ثم فإنهم دائماً مـــا يطبقون التزاماتهم. ويمكـــن للميل المقصود تجاه إطلاق التزامات مبالغ فيها أن يكون خطيراً على مصداقية المرء مع مرور الوقت.

تواصل باستمرار وبشكل جيد:

يعمل التواصل المتكرر على زيادة كم المعلومات المتاحة لمساعدة الشخص على تقييم قـــدرات الطرف الآخر ونواياه وســـلوكياته في العلاقة [٧]. فوســـائل التواصل الثرية، مثل التواصل وجهـــاً لوجه، تمنحك قدرة أكبر على الاتصال بالآخر وتتيح فرصة أكبر للموظفين للتوصل إلى رؤية ولغة مشتركتين.

أقم رؤية ولغة مشتركتين:

أشـــار البعض إلى أن الرؤية واللغة المشـــتركتين تعززان الثقة في الشبكات [٨]. إذ إقامة أهداف ومصطلحات مشتركة يمكن أن يكون أمراً مهماً للغاية في بداية مشروع ما. فمثلاً، وصف أحد المديرين ممن قابلناهم حالة فريق تطوير منتج جديد قرر أن لا يقضي بعض الوقت يتأكد من أن أعضاء الفريق لديهم مصطلحات وتوقعات مشتركة. ولســـوء الحظ، بدأت الخلافات بين أعضاء المجموعة في وقت مبكر، وخلال شهر أو شهرين، تراجع الوضع إلى حد التأزم.

فأولاً، فســـر أفراد المجموعة تكليف الفريق بشـــكل مختلف. فقد اعتقد كل واحد أنه يقوم بالعمل المناســـب، لكن عندمـــا التقوا لمراجعة التقدم، ذهب الأشـــخاص في اتجاهـــات مختلفـــة ودون وجود منطق واضح. ولم يكن أعضـــاء الفريق مدركين أنهم يفســـرون اتجاهات الفريق بشـــكل مختلف. فقد اعتقدوا أن زملاءهم يقومون بعمل سيئ. والأسوأ من ذلك، أنهم اعتقدوا أنهم كانوا ينفذون خطة مسيسة.

وثانياً، من ناحية اللغة المشـــتركة، كانت نفس الكلمات تعني أحياناً أشـــياء مختلفة لمختلف الأشخاص. ففي أحد المواقف المهمة، تطور غياب الثقة بين اثنين من أعضاء الفريق- أحدهم من الولايات المتحدة والآخر من إنجلترا- نتيجة المعاني المختلفة التي

نسبت إلى كلمة quite. فبالنسبة للعضو الأمريكي من الفريق، كانت هذه الكلمة تعني «جـداً»، لذا فإن القول بأن البرنامج كان فعالاً تماماً في أحد التطبيقات يعني أنه كان فعالاً جداً. وفي المقابل، بالنسبة لزميله الإنجليزي، كان القول بأن التطبيق الخاص بالبرنامج فعالاً تماماً يعني أن هذا الجزء من البرنامج يسير على ما يرام فقط، أي أنه لم يكن فعالاً أبداً. ومع مرور الوقت، وبسماع كل منهما للآخر يستعمل الكلمة بشكل مختلف في نقاشات مع العملاء، ومع من أعلى منه رتبة في العمل، ومع أفراد الفريق الآخرين، أدى ذلك بهما إلى الاعتقاد أن كلاً منهما كان يبالغ. وقد أدى ذلك إلى تشكل قدر عالٍ من عدم الثقة من حيث الكفاءة (هل هو أعمى؟ كيف أمكنه القول إن ذلك كان فعالاً «نوعاً» ما؟) ومن حيث النية الحسنة (إنه يحاول أن يجعل نصيبه في هذا المشروع يبدو أفضل في عيون مدير مهم!»)، إلى أن حدث في حفلة كوكتيل، أن اكتشف أحدهما المعاني المختلفة المصاحبة لهذه الكلمة. وبالطبع، يحدث سوء التفسير هذا كثيراً، لأن الأشخاص من مختلف الخلفيات الوظيفية، والتعليمية، والثقافية، يلصقون معنى فريداً بكلمات أو تعبيرات مماثلة.

أَبْرِزْ حدود مجالات المعرفة:

كما أشرنا سابقاً، يعتبر تحديد ما يعرفه الشخص الآخر تحدياً، خاصةً عندما يكون التواصل محدوداً أو عندما لا يعرف الباحثون عن المعرفة مجال معرفة الشخص المقابل. وبالرغم أن إظهار القدرات يعتبر دليلاً مهماً على الثقة، إلا أن مصادر المعرفة تشير إلى أن أظهار القدرات يمكن أن يوثق بمن يظهرها عندما يوضح ما لا يعرف. وفي كثير من المنظمات، فإن الضغط على المرء ليكون خبيراً في جميع المجالات يجعل الموظفين يجيبون عن أسئلة بثقة أكبر مما يجب. وقد اتضح في مقابلاتنا أن تعريف حدود خبرة الشخص تميز بشكل ظاهر المصادر الموثوقة من الأقل ثقة.

اعْرِفْ متى تخرج من دورك:

يشغل الموظفون أدواراً في العمل تملي عليهم كيف «يجب» التصرف [٩]. ويمكن لهذه التوقعات أن توجد عوائق تجعل من المستحيل للثقة أن تنمو. فقد قال معظم من أجرينا معهم المقابلة تقريباً إن إزالة هذه العوائق وإنشاء روابط شخصية كان مهماً لعلاقة بناءة. وإن اكتشاف أوجه شبه مشتركة غير ذات صلة بالعمل - مثل التعليم، ووضع العائلة، والتوجهات الإدارية، والميول السياسية - قد ساعدهم على الشعور بأنهم على صلة ببعضهم في أكثر من مجال عملي. وبالطبع، يعتمد مدى

رغبة الأشــخاص في كشف تفاصيل شخصية على مســتوى راحتهم الفردية. إلا أن إقامة علاقات غير ذات صلة بالعمل يبدو أنه يساعد الأشخاص في تعزيز الثقة على المستوى الشخصي.

قدم للآخرين شيئاً ذا قيمة:

إن إفــادة الآخريــن دون مقابل يعتبر دليــلاً على الثقة. وفي مثــل هذه المواقف، يتخذ الطرف المانح إجراءً بناءً على اعتقاده أن المتلقي ســيرد بلطف في مرحلة ما في المستقبل [١٠]. وفي مقابلاتنا، كان واضحاً أن الباحثين عن المعرفة بحثوا في العادة عن مثل هذه الإشارات لتحديد مدى ثقتهم بالنوايا الحسنة لشخص ما. وعندما أتاح لهم شــخص ما الدخول إلى مصدر حســاس أو محدد، فإن الباحثين عن المعلومات أخذوا ذلك على أنه إشــارة على أن الشــخص يعتبرهم أهلاً للثقة. وبالمقابل، فإن هذا عزز الثقة المتبادلة لدى الشخص الذي سعى إليه الآخرون طلباً للمعلومات.

وقد ظهر في المقابلات التي أجريناها مثالان أساسيان عن هذه المصادر الحساسة أو المحــددة. ففي المثال الأول، تؤدي مشــاركة المعرفة الضمنيــة أو الخبرة في العادة إلــى تطوير ثقة قائمة على النوايا الحســنة. فوصف دقائق الأمور في إدارة مســألة حساســة، أو التعامل مع مسؤول صعب، يمكن أن يكشف عن الأشخاص الذين يعملون كمصادر للمعلومات على عدة مســتويات. فهم لا يعملون فقط على اســتثمار الوقت في مشــاركة الآخرين بمعرفتهم، بل يكشفون معرفة تجعلهم مفتوحين أمام التساؤلات حول قراراتهم السابقة. وتُعد مشاركة العلاقات الشخصية نوعاً آخر مهماً من الدعم. فالكشــف عن علاقات المرء الشخصية يمكن أن يضعف سمعته ورأسماله الاجتماعي. فالســماح للغرباء بالدخول إلى شــبكة المرء يعتبر دليلاً على الثقة وســوف يحترمها الشخص الآخر ويبادلها معه في العادة.

ساعد الأفراد على بلورة الأفكار غير الواضحة:

يوجــد في المنظمات كثير من المواقف التي تعتبــر غامضة بطبيعتها، حيث يتطلب حل المشــكلة حصرها للتأكد أنه تجري معالجة المشــكلة المعنية. إلا أن النمط المعلن أو غير المعلن بالنســبة لكثير من القادة في الشركات الأمريكية هو: «أوجدوا الحلول، وليس المشكلات». تقبل الاستكشاف والأفكار والحلول غير المصاغة جيداً في مراحل مناســبة، يمكن أن يكــون حيوياً لتطوير الثقة في علاقة مــا. وفي كثير من المواقف، يكــون الأشــخاص الذين يبحثون عــن المعلومات غير واثقين تماماً من الســؤال الذي

يســـألونه، ناهيك عن الإجابة عنه. وإن الأشخاص الذين يشجعون على طرح الأسئلة في عملية حل المشكلات يعتبرون أكثر أهلاً للثقة من الذين لا يتسامحون مع الغموض أو الاستكشاف.

اجعل القرارات عادلة وشفافة:

رغم تأكيد المقابلات التي أجريناها على العلاقة بين الباحث عن المعلومات والمصدر، فقد وجدنا أنه عندما «تتعثر» الثقة في الإدارة تؤثر على الثقة بين الموظفين. والمشكلة هنا هي في كل من العدالة (تطبيق القوانين على الأفراد بالتساوي)، والشفافية (بيان كيفيــة وأســـباب تطبيق القوانين). وقـــد أدى مدى قدرة الإدارة علـــى إدخال العدالة والشـــفافية في عمليات صنع القرار دوراً في كيفية نظـــر الموظفين إلى علاقاتهم مع الآخرين في المنظمة.

فعلى سبيل المثال، اشتكى كثير ممن قابلناهم من أن معايير الترقيات والمكافآت لم تكن واضحة دائماً، وأنها لم تطبق بشـــكل عادل، فيما يبدو. وقد أثر غياب المســـاواة، أو علـــى الأقل، الشـــفافية في القرارات على الإدراك العـــام للثقة ضمن مجموعة من الموضوعـــات والزمـــلاء. وقد انتقد الأشـــخاص الذين قابلناهم نظـــام الترقيات في المنظمة التي يعملون فيها، حيث أشـــاروا إلـــى أن عدم الثقة أدى إلى «منظمة جامدة» وألقى بالشـــك على مجمل نظـــم المكافآت. وفي الحقيقة، وفـــي كل المقابلات، كانت الترقيـــات ومعاييرها أحد أكثر المواضيع ســـخونة، بالإضافة إلى المســـار المهني للفرد والراتب والتقييم. وعندما اعتبرت هذه غير عادلة، بدأ الموظفون بفهم حتى التعليقات غير المقصودة بطريقة يعتريها الشك. وبدلاً من الثقة بكلمة الشخص، أو الحقائق أو الرأي، شـــعر الموظفون أن عليهم التحقق أكثر مما يقال. وبالإضافة إلى ذلك ونتيجة تحفـــظ النـــاس وتكتمهم، لم يدخل الموظفون في مناقشـــات أو يقدموا أفكاراً حتى لو كانت عادية لخوفهم من العواقب.

اجعل الأفراد مسئولين عن السلوك الذي يحفز على الثقة:

يمكـــن أن ينطبق على الثقة القول الشـــهير الذي يفيد بأنـــك تحصل على ما تقوم بتعزيـــزه وتكافئه [١١]. لقد كانت هنالك عدة منظمات راقبناها تعمل على تقييم الثقة وتقديرها كما تظهر في ســـلوكيات الموظفين. إذ أشـــار أحد الأشخاص الذين أجرينا معهم مقابلة إلى أن شركته عبرت بوضوح عن أهمية الثقة. حيث كانت الشركة راغبة في بذل الجهد والوقت على تدريب الجميع على أهمية هذه القيم والتوصل إلى عملية

يمكن من خلالها تقييم سلوك الموظفين فيما يتعلق بهذه القيم. وربما يقول كثير من الشركات إنها تقدر النزاهة، لكن كثيراً منها لن تقوم بتدريب موظفيها على ذلك، ولكن عوضاً عن هذا، يصوغ بعض منها نظام تقييم ناجح ويربط بالتعويضات. هذه المنظمة فعلت كل ذلك. ونتيجة لهذا، اعتبر الموظفون أنفسهم وزملاءهم الآخرين محاسبين عن القيم المنصوص عليها، وبهذه الطريقة أصبحوا نموذجاً تنظيمياً.

كما تشجع المكافآت العينية - وليست العقوبات الصارمة - على السلوك الذي يؤهل المرء لكسب الثقة. وفي المقابلات التي أجريناها، سمعنا عن عدة أنواع من نظم التقييم التي تتعاطى مع مسألة الثقة. ففي إحدى المنظمات، كتب المديرون فقرات حول الجوانب المختلفة لأداء الموظف، وصنفوا الموظفين فيما يتعلق بجوانب ذات صلة بالثقة. وفي نموذج آخر، تم قياس الثقة كجزء من تقييم كمي. وكانت الثقة والسلوك المصاحب تشكل واحداً من بين ستة مجالات في نموذج التقييم الذي قام المديرون بتعبئته في تقاريرهم المباشرة. ورغم أن الجميع لم يعتبروا هذا الجانب سدس التقييم (حيث اعتقد البعض أنه أكثر أهمية، في حين اعتبره آخرون أقل أهمية)، فقد اعتقد الجميع أن المهم هو ذكر الثقة بصريح العبارة. ففي كلتا المنظمتين، شعر الأشخاص أن جهود الإدارة في إدراك الثقة الظاهرة قد كان له عميق الأثر في تطور الثقة بين الأشخاص.

تصحيح السلوكيات غير المنتجة:

تستطيع المنظمات أن تفعل جميع الأشياء الصحيحة لمساعدة الناس على إنشاء الشبكات وتطويرها، لكن مع نمو العلاقات، السلوكيات غير البناءة يمكن أن تتطور، لتترسخ مع مرور الوقت. وتحليل الشبكة يمكن أن يكون مفيداً في مثل هذه المواقف. إذ إن محاولة تصحيح التأثير الضار لشخص واحد على مجموعة يمكن أن يثير حالة من الدفاع؛ إذ إن المتهمين يسارعون بالادعاء بأنهم ليسوا من تسبب بالمشكلة. فمثل هذا الدفاع من قبل شخص يشغل منصباً رفيعاً في المنظمة قد يصعب التعامل معه. فمواجهة الأشخاص ذوي النفوذ يمكن أن يكون أمراً صعباً دون دليل حقيقي على أن سلوكيات معينة تعتبر مشكلة. ويوفر تحليل الشبكة ذلك الدليل.

تجنب حالة انغلاق الشبكة:

عندما يصبح هناك أشخاص معينون يعانون عبئاً زائداً في العمل - وهو أمر يحدث كثيراً عندما تعتمد الشبكات كثيراً على الخبراء أو القيادة الرسمية - فإن الشبكة

تصبح منغلقة بشـــكل مدمر. والمشـــكلة هي أن الأشـــخاص المحوريين جداً يحاولون جاهدين إنجاز أعمالهم إلى حد أنهم لا يســـتطيعون التراجع والتفكير في عدم كفاءة الطريقـــة التـــي يعملون بها. إذ إن لديهـــم القليل من الوقت لتحديد الســـبب واتخاذ إجـــراء تصحيحي. وكما وصفنا في الفصل الخامس، يمكن لتحليل الشـــبكة أن يبرز هذه المشكلة، ويمكن للمديرين تصحيحها عبر إعادة توزيع المهام، ومجالات المعلومات، وحقوق اتخاذ القرارات.

كما تحدث حالة الانغلاق على مستوى العلاقة أيضاً. وقد كان أحد أشد الاكتشافات إثـــارة فـــي مقابلاتنا هو أن كثيراً مـــن العلاقات البناءة بـــدأت بانطباعات أولية ضعيفة تغيـــرت مع مرور الوقت عندما لم يكن لدى الأشـــخاص خيار ســـوى العمل معاً. إلا أن نتائجنا، بشـــكل عام، تشـــير إلى أن الموظفين يتعلمون أكثر ما يمكن عن زملائهم في أول اثني عشر شهراً من العمل. وبعد ذلك، يتحولون إلى مجموعة محدودة من العلاقات التي رست والتي أصبحت أهلاً للثقة، حتى عندما يملك الأشخاص الآخرون خبرة متفوقة.

وإلـــى حد ما يعتبر ذلـــك فعالاً، إلا أنه يمكن أن يوجد بعض الأشـــخاص الذين لا نعرف عنهم شيئاً، فيما لو لجأنا باستمرار إلى نفس الأشخاص. والأسوأ هو أننا نميل إلى التحديد الشديد لما يمكن للمستشارين أن يتقنوا، وفي بعض الأحيان نضيع فرصة الاستفادة من الخبرة التي اكتسبوها منذ أن تحدثنا إليهم آخر مرة. وقد يتوافق ذلك مـــع خبرتك. فهل تفاجأت يومـــاً بخبرة أحد زملائك التي لم تكن تعرف عنها؟ فلأننا مشـــغولون جداً ومتشـــككون، أو معتمدون جداً على الصور النمطية، فإننا سرعان ما نصنـــف ما يمكـــن أن يتقنه أو يفعله الآخرون، ولا نقوم في العادة باكتشـــاف خبراتهم الحقيقية والاستفادة منها.

ويعنـــي هذا أن المجموعات تحتاج في العادة إلى طرق معدة ســـلفاً لتحديث وعيها بخبرات الآخرين. فقد أجرينا تحليل شبكة لأحد الأقسام التي أنشئت مؤخراً في إحدى منظمات التقنية. في بداية المشـــروع، التقت المجموعة وشاركت في نشاطات صممت لمساعدة الموظفين على أن يصبحوا واعين بما لدى الآخرين من معرفة ومهارات. وقد تبع هذا الاجتماع اجتماع آخر بعد أربعة أشـــهر. وبالإضافة إلى ذلك، تم اســـتعمال المكالمات الجماعية. وخلال كل مكالمة، تم ترشـــيح شـــخص من أحد المشاريع لتقديم أحدث المعلومات للمجموعة حول المشروع. وبهذا قد نقل إلى الجميع المعرفة والخبرة التي كانت في المجموعة. فمن المهم إعداد هذه التجارب بطرق تجبر الموظفين تقريباً على الاستماع. لكن لسوء الحظ، فإننا نميل إلى الاعتقاد بأننا إذا عرفنا شخصاً ما،

فإننا نعرف ما لدى ذلك الشـــخص من قدرات ومهارات- وهو اعتقاد قد يكون بعيداً كل البعد عن الصحة.

التوترات السياسية:

في بعض الأحيان تكون الشبكات المترامية أو المشتتة ناشئة عن دوافع أو طموحات سياســية. فعندما يختلف قائدان أو يسيئان فهم بعضهما، يتسرب الشقاق بينهما إلى الشــبكة ويمكن أن يســارع في إيجاد تكتلات وعقليات تقوم علــى التمييز بين الأنا/ الآخــر. وقد أجرينا تحليلاً للشــبكة الاجتماعية لما تقوم بــه إدارة الإبداع في إحدى مؤسســات الاستشارات الكبرى. فحتى تتنافس بفاعلية أكبر مع شركات الاستشارات الأخرى، كانت هذه الشــركة تمر في إعادة تنظيم لتجميع خبرة عدة مجموعات لتكون ضمن قسم واحد. ولتحقيق فهم أفضل لهذه الشبكة، دعانا الشريك الذي يرأس هذا القسم للقيام بتحليل للشبكة.

وقــد لاحظنا فــوراً تكتلاً كبيراً في ثــلاث مجموعات فرعيــة: اثنتان في أمريكا الشمالية، وواحدة في أوروبا. وقد تم إجراء سلسلة من التغييرات وصفناها في مكان آخر [١٢]، لكن بالنســبة للأهداف التي نرجوها هنــا، فإننا نريد التركيز على التحدي الــذي أوجدته المجموعتان في الولايات المتحدة. فقد تبين أن معظم الأشــخاص في هاتين المجموعتين كانت لهم مكاتب ليس فقط في البناية نفسها، ولكن أيضاً في الممر نفســه. لذا لم يكن التقارب المكاني مشــكلة. بل كشــفت مقابلاتنا عن وجود مشكلة سياســية بين الشــريكين المســؤولين عن كل واحدة من المجموعتين الفرعيتين. وقد كان هذان الشــريكان على طرفي نقيض من حيث الشخصية، بالإضافة إلى اختلاف أسلوبهما في العمل. وبالرغم من أنه كانت لدى الشريك الذي يقود هذا القسم معرفة بســيطة عن المشــكلة، إلا أن العرض المرئي لمخطط الشــبكة أظهر مدى تسرب هذا التوتر الشخصي في الشبكة وتأثيره على أداء المجموعة ككل.

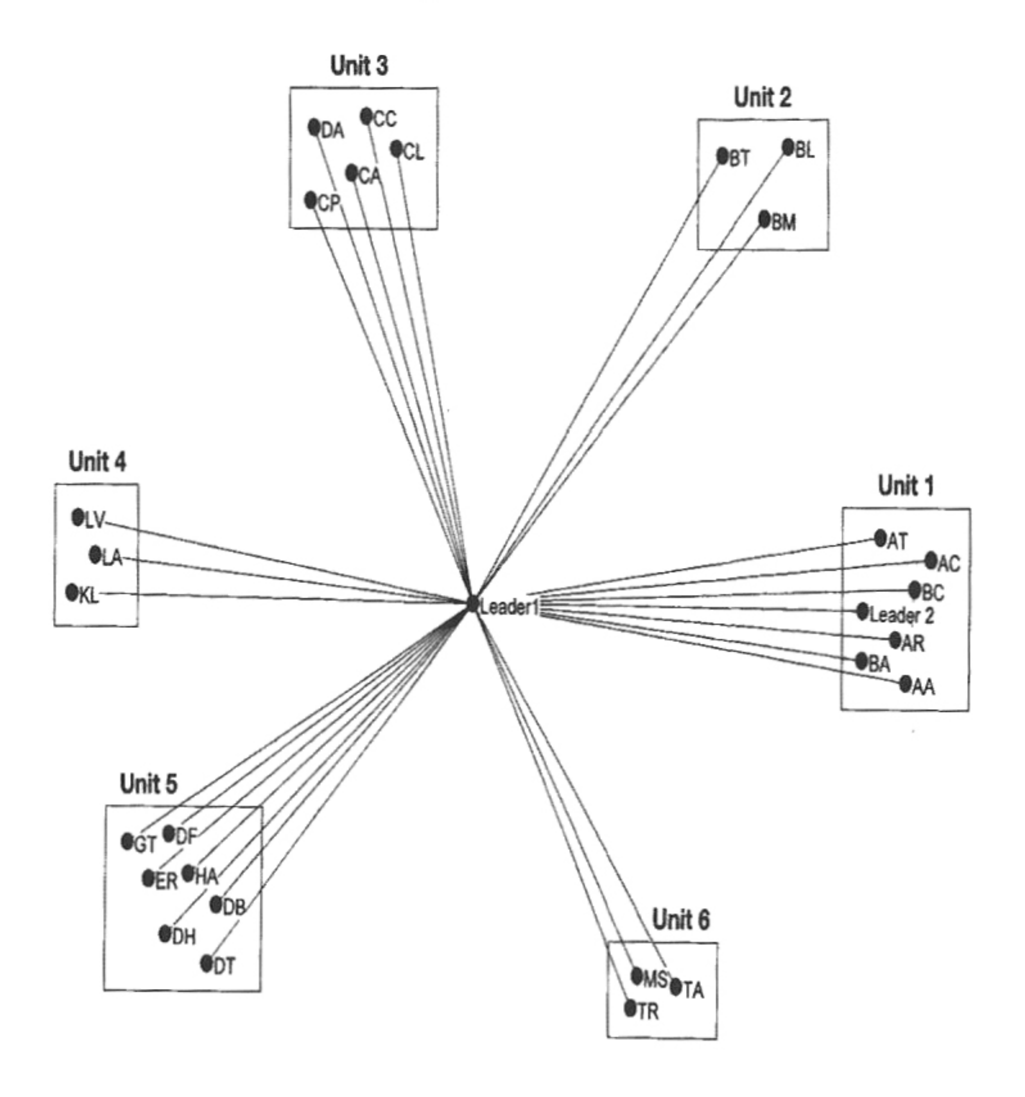
وقد تم اتخاذ العديد من الخطوات للمساعدة في حل المشكلة. فمثلاً، تم استدعاء مدرب تنفيذي لمســاعدة الشــريكين علــى التحدث عن اختلافاتهمــا، وإعداد خطط لتحســين تعاملهما مع النزاع بينهما. وقد ســاعدهما التدريب على تحويل ما أصبح تنافساً إلى قوة لأنهما وجدا طرقاً لتقدير وتعزيز قدرات بعضهما البعض. كما اتخذا خطوة أخرى إلى الأمام، وبكل ارتياح، عبر نشــر نقاشــاتهما فــي اجتماع عام بحيث ساعد موظفيهما على اعتبارهما مسؤولين كل منهما أمام الآخر.

العلاقات الزائدة:

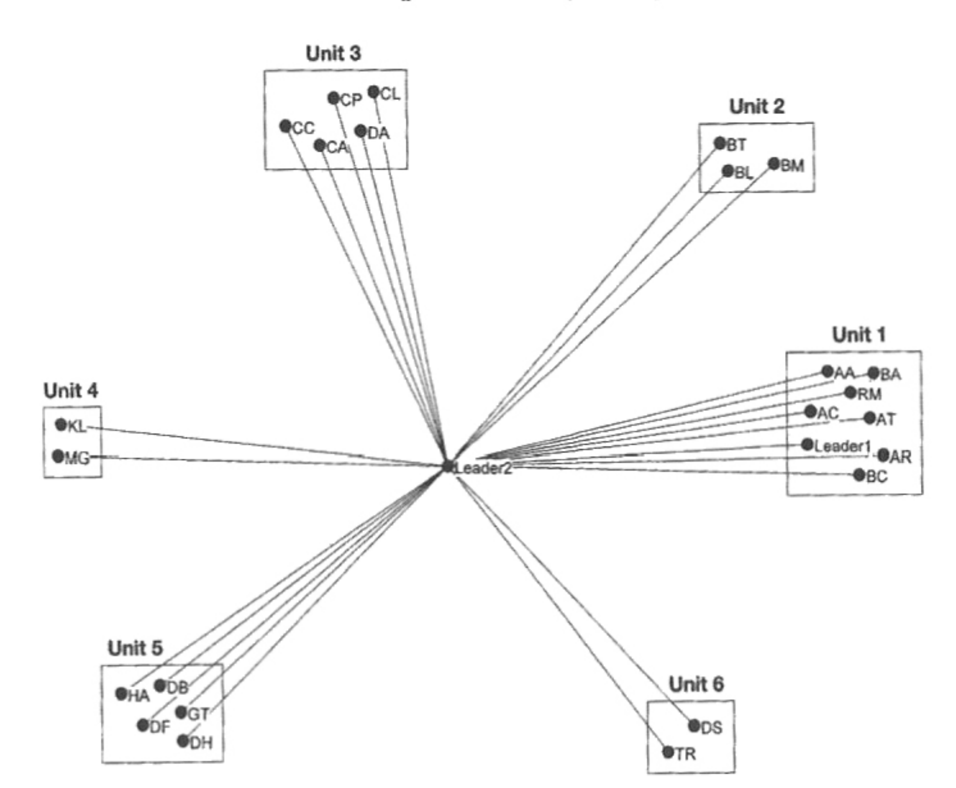
هنالك استنزاف آخر قد يضر بالإنتاجية، إذ يمكن أن نراه في الشبكات وهو العلاقات الزائدة. فربما اضطررنا جميعاً إلى الذهاب يوماً إلى اجتماعات لم نكن فعلاً بحاجة إلى حضورها. إن الإجماع أمر جيد، لكن الاهتمام الزائد بإشراك الجميع في القرارات وعدم اتخاذ إجراء حتى يتحقق الإجماع يمكن أن يقتل الحماسة في المنظمة. وقد كان هذا بكل وضوح حال إحدى شركات البرمجيات التي قيّمناها. فرغم أنها كانت الأكثر تواصلاً بين المجموعات التي شاهدناها، إلا أنه لم يكن لأحد أن يستطيع العمل نتيجة الكم الهائل للاجتماعات والاتصالات والرسائل الإلكترونية والرسائل الفورية. فبدلاً من بناء التواصل، كان تركيز تقييمنا على إلقاء الضوء على بعض العلاقات وتوفير الوضوح حول حقوق اتخاذ القرارات والمسؤوليات بحيث لا يكون اتخاذ القرار أمراً ثقيلاً.

عندما تعمل مع فرق داخل شبكات أوسع (مثل فرق القيادة العليا، وفرق تطوير منتجات جديدة، أو الفرق الدائمة في العمل)، فمن المهم أيضاً تحديد فيما إذا كان لدى أعضاء الفريق الكثير من نفس العلاقات. فمثلاً، عملنا عن قرب مع مساعدي قيادات في إحدى الوكالات الحكومية، التي اكتشفنا أن شبكاتها كانت متطابقة تقريباً (انظر الأشكال ٦-٣أ، و ٦-٣ب). أظهرت المقابلات أن اثنين من المديرين لم يكونا ينجزان بقدر ما يستطيعان إذا كان هناك تنوع أكبر في عملهما، إذ ما تم تعزيز شبكاتهما أفضل. بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك عوائق في الشبكات لأن كليهما حضرا كثيراً من الاجتماعات المتماثلة. فعملية أخذ موعد مع أحد المديرين تعتبر صعبة أصلاً، ويمكن أن تكون مستحيلة تقريباً مع اثنين. كما أنهما كانا يستمعان إلى المعلومات نفسها إلى حد بعيد. فبدلاً من تبادل الأفكار بين بعضهما والحصول على آراء مختلفة، فقد كانا يتحركان في بيئة معلوماتية متشابهة حيث كانا يحصلان على القليل من آراء بعضهما، ولم يحصلا إلا على تأكيد تفكير بعضهما لبعض. وقد ساعدهما تحليل مفصل للشبكات الشخصية (كما هو موضح في الملحق ب) على إعادة النظر كفريق في العلاقات التي يجب أن يركز عليها كل منهما ليكون أكثر كفاءة.

الشكل (٦-٣أ): الشبكات الزائدة في القيادة: القائد(١)



الشكل (٦-٣ب): الشبكات الزائدة في القيادة: القائد (٢)



إحداث الترابط:

بـدلاً من الأنشـطة ذات الهدف العام والمتعلقة بإنشـاء الفرق؛ اسـتعملنا أبحاثنا لتطوير تدريبات مصممة خصيصاً لتعزيز علاقات المعلومات الفعّالة وهو أهم موضوع في المنظمة. من المؤكد أن التغييرات التي جرى تطويرها بعناية فائقة لن تعيش طويلاً فيمـا لو كان جو المنظمة لا يدعم أنمـاط التعاون الجديدة. ويمكن لجوانب التصميم التنظيمـي - مثل الهيكل الرسـمي، والأداء - وكذلك عمليات إدارة العمل، وأنشـطة المـوارد البشـرية، أن تكون ذات تأثيـرات مذهلة على ترابط الشـبكة. وبالمثل، فإن الجوانب الأقل أهمية، مثل القيادة وثقافة المنظمة، يمكن أن تلقي بالشبكات في أنماط غير بناءة. وتعتبر دراسة هذه العناصر جزءاً مهماً من بقاء الترابط المناسب للشبكة، وهو التحدي الذي سنتحدث عنه في الفصل التالي.

٧

كسر القوالب الجامدة

تهيئة السياق التنظيمي لمساندة الشبكات الاجتماعية

تكمن قوة تحليل الشـبكة في قدرته على إعطائـك تصوراً مرئياً لما يجري، وإتاحـة المجال لك لإدخـال تعديلات محددة. لكن عليـك الانتباه إلى جوانب المنظمـة التي تؤثر على التعاون. فالشـبكات لا توجد في فـراغ. فأمور مثل الثقافة والحوافز والقيادة والمستوى الوظيفي تؤثر على تواصل الأفراد. وأعتقد أن مـا تظهره الخرائط التي نرسـمها تشـير إلى أننا إذا حاولنـا التدخل في الشـبكة وتجاهلنا القوى في المنظمة التي نوعاً ما تضغط عليها بطرق عديدة، فإننا نخوض معركة خاسـرة ومن الممكن أن نرى الأمور تتراجع إلى وضع غير بناء. ولا يعتبر ذلك مضيعة للوقت فقط، بل سـيؤدي إلى السخرية من الجهود المستقبلية.

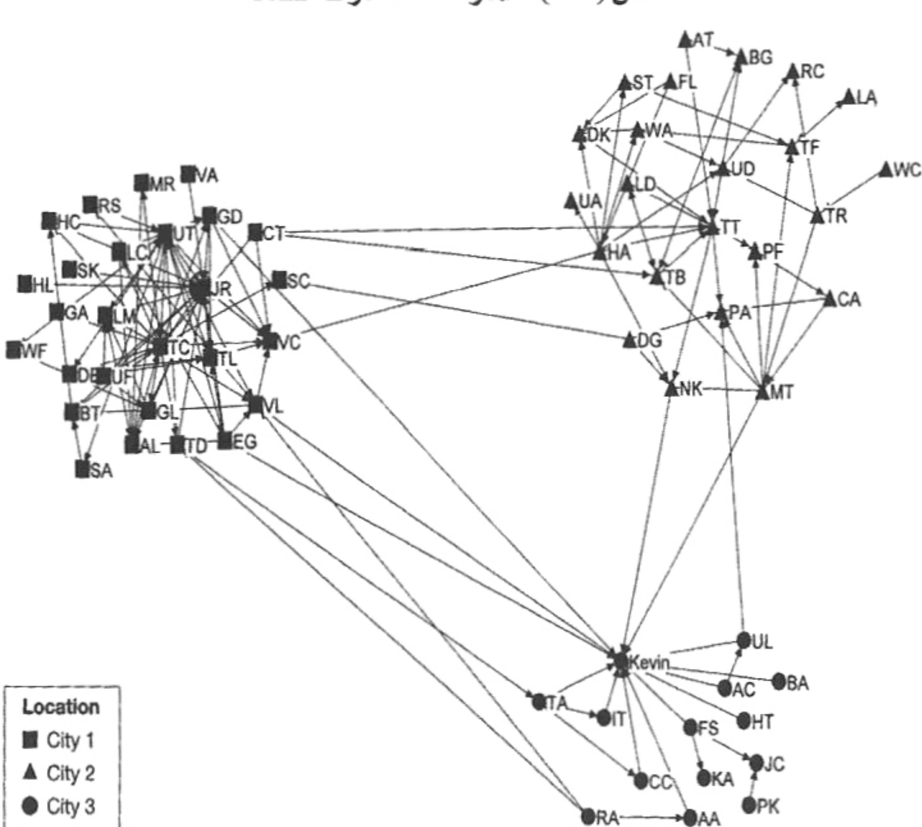
- مدير مشارك في منظمة استشارات تكنولوجية

استثمرت بشكل كبير إحدى المنشآت الاستشارات التي عملنا معها في تغيير بنيتها من شـركة لديها مكتب في كل مدينة رئيسـة، حيث يتحمل كل واحد من هذه المكاتب مسؤولية الربح والخسارة، لتصبح بنيتها مؤلفة من تجميع هذه المكاتب في أربع مناطق في مختلف أرجاء الولايات المتحدة. وقد كان معظم منافسـي الشركة قد تحولوا إلى شـركات وطنية أو عالمية، وكانوا دائماً قادرين على تشـكيل فرق مؤلفة من مستشاري عملاء مهرة ومؤهلين أكثر من هذه الشـركة، التي اعتمدت على اسـتقطاب موظفين محليين. وقد أطلقت إدارة الشـركة عملية إعادة التنظيم لزيادة الخبرات التي يمكن تطبيقها في مشـاريع العملاء وحالات المبيعات التنافسـية. فقد توقعت أن التغير في تنظيم الشـركة لن يعمل فقط على التخلص من خسـارة حصة الشركة في السوق، بل سـيزيد من كفاءتها، لأن المستشـارين لن يقوموا بتكرار الحلـول التي تم إدخالها في مكاتب أخرى.

وبعد ثمانية عشـر شـهراً من إعادة الهيكلة، طلب منا إجراء سلسلة من تحليلات الشـبكة الاجتماعية لتقييـم التعاون في المناطق التي تم تشـكيلها حديثاً. وقد قمنا برسـم عدة أقسـام في كل منطقة من المناطق ووجدنا أن الشركة كانت تمر بحالة من

النجاح المختلط، هذا في أفضل الأحوال. انظر، على سبيل المثال، إلى قسمين في مناطق مختلفة. الأول كان مجزأً إلى ثلاث مجموعات فرعية تعكس المدن الرئيسة في تلك المنطقة (انظر الشكل ٧-١). وقد كان التعاون مقيداً جيداً بالمكان، إذ كانت هنالك روابط قليلة جداً بين المدن.

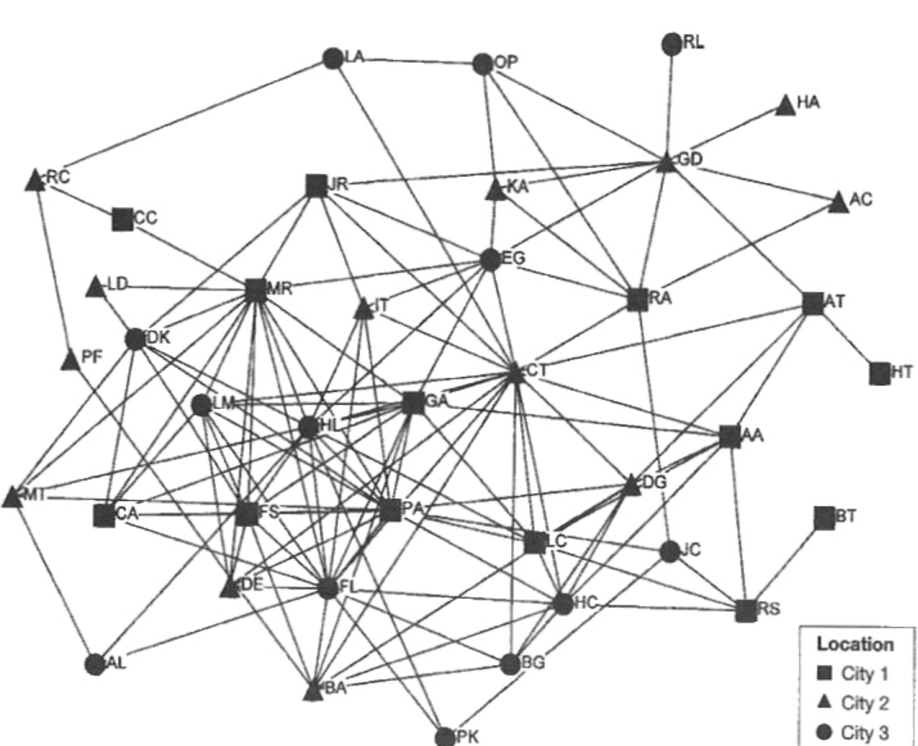
الشكل (٧-١): ممارسة استشارات مشتتة



وفي المنطقة الثانية، رسمنا مجموعة تمتاز تقريباً بخصائص متطابقة من حيث الحجم والعمل والانتشار الجغرافي. وكما يظهر في الشكل (٧-٢)، نجد هنا نمطاً مختلفاً من التعاون في المدن الثلاث الرئيسة في هذه المنطقة. وعلى العكس من الشبكة المشتتة للمنطقة الأولى، بدأت هذه المجموعة بالتعاون وزيادة الخبرة بشكل فعال في المنطقة ككل لدعم فرص المبيعات ومشاريع العملاء.

ولم تكن هذه مســألة بسيطة. فباســتثمارها ملايين الدولارات، كانت هذه الإدارة تراهن على مســتقبل المنشأة بالقدرة على دمج خبرات الموظفين. إلا أن بعض المناطق كانــت مجزأة جداً بحيث إن الأقســام لم تتمكن من تقديم خدمات استشــارية عالية الجــودة. وقد شــاعت قصص كثيرة في هذه المناطق عــن موظفين لا يقدمون أفضل الحلــول (أو يؤدون عملهم بكفاءة) لأنهم لم يكونوا واعين للخبرات أو لخبرة المشــروع الموجودة في المكاتب الأخرى في تلك المنطقة. أما الأقسام التي كانت أكثر تكاملاً فكانت لديهــا قصــة مختلفة، فقد كانت أكثر احتمالاً في الوصــول إلى الخبرات في المكاتب الأخرى في الوقت المناسب وبشكل يحدث فرقاً في فرص المبيعات أو المشاريع.

الشكل (٧-٢): ممارسة استشارات متكاملة



فبالإضافة إلى المســاعدة فــي الفوز في المناقصات وتقديم حلــول عالية الجودة، فإن القدرة على الارتقاء المعرفي والحلول في مختلف المكاتب قد حسنت الفاعلية في مشاريع العملاء بشكل كبير.

من الواضح أن المنشـــأة كانت بحاجة إلى تحســـين التواصل في شـــبكاتها المجزأة، إلا أنها كانت أيضاً محرجة من معالجة جوانب مؤسســـية شـــجعت على التشـــتت في الشـــبكة. وفي هذه الحالة، وجدنا اختلافات في إدارة كان لها تأثير قوي على تكامل الشـــبكة والأداء المقارن لهذه الممارسات. فعلى سبيل المثال، وباستثناء الشركاء، الذين كانـــوا يعقدون من حين إلى آخـــر اجتماعات وجهاً لوجه، فـــإن المجموعة في المنطقة الأكثر تشـــتتاً لم يكن لديها منتدى للالتقاء معاً وتكويـــن معرفة حول مهارات الزملاء وخبراتهم. إلا أن ما اعتبرته المنطقة المشتتة مصاريف غير ضرورية، فإن المنطقة ذات الترابط الأفضل اعتبرته مهماً. وفي الشبكة المترابطة، أشار الموظفون إلى أن الآخرين فـــي المنطقة أصبحوا مصادر حيوية للمعلومات بعد أن التقوا وجهاً لوجه فقط وكانت لديهـــم فرصة فهم نقاط القوة التي يتمتعون بها. ورغم اســـتخدامهم أحدث وســـائل تنظيم المهارات، إلا أن الاتصال الشـــخصي، وجهـــاً لوجه، هو الذي حدد فيما إذا كان الأشخاص يثقون بالآخرين بشكل كاف وكيفية التقدم إليهم طلباً للمعلومات.

وبالدرجة نفســـها من الأهمية، كانت ممارسات التوظيف مختلفة في المجموعتين. فبدلاً من التركيز حصراً على الكفاءة وســـاعات العمل، عرفت المجموعة الأكثر ترابطاً تأثير العلاقات التي نشـــأت أثناء المشـــاريع. ونتيجة لذلك، اتُّخذت قرارات الحصول على الموظفين في العادة بالنظر إلى دمج الأشـــخاص من مختلف المناطق، وهذا قرار يخالف التفكير التقليدي. وفي ظل تكاليف إنشـــاء وتســـويق كل مشروع، فمن المجدي أكثر في العادة توظيف شـــخص لســـتة أشهر في مشـــروع بدل من توظيف شخصين لثلاثة أشهر. إلا أنه لأهمية العلاقات من الناحية المعنوية ومن ناحية مستقبل الشبكة؛ اتخذ القادة في الشبكة الأكثر ترابطاً ما قد يبدو أنه قرار اقتصادي سيئ في السعي نحو عائد على المدى البعيد.

لقد وظفت المجموعتان ممارســـات موارد بشرية مختلفة، رغم وجود دليل إجراءات وسياسة للموارد البشرية معروف على مستوى الشركة. فعلى سبيل المثال، بالرغم من أن المجموعتين اســـتخدمتا أســـلوب المقابلات العفوية، فقد بحثت المجموعة المترابطة عـــن أدلة حول الســـلوك التعاوني لدى المرشـــحين للفرص الوظيفيـــة، في حين كانت المجموعة المشتتة أكثر تركيزاً على الإنجازات الفردية مثل القدرة على البيع أو المهارات الفنية. وقد اتبعت المجموعة المشـــتتة أسلوب المنشـــأة التقليدي في تعريف الموظفين بالعمـــل عن طريق دورة قصيرة مدتها يومان، في حين عززت المجموعة المترابطة هذا التعريـــف بوضع صور الموظفين الجدد وســـيرهم الذاتية في الممـــرات التي يكثر فيها

مرور الموظفين، كما اصطحبتهم إلى الغداء مع أفراد من المجموعة، كما وضعت وسائل تساعد الموظفين الجدد على العثور والتعرف على الآخرين في المنظمة.

وفي تقييم الأداء، حصلت المجموعة المشتتة على تغذية مرتدة من ملاحظات الزملاء لكنها اتخذت قرارات إضافية تستند فقط إلى ساعات العمل المحسوبة والدخل. وبهذه الطريقة، بعث المديرون بإشارة واضحة حول ما يجب على الموظفين عمله بوقتهم. وعلى النقيض من ذلك، فإن المجموعة المترابطة أخذت عملية التغذية المرتدة من الزملاء بجدية، وكان لها تأثير على قرارات الترقية والمكافآت.

وقد طرحنا عدة توصيات أدت إلى تحسين استمرار التعاون في مختلف المناطق. لكن، وكما قال كبير الشركاء، وردت في الاقتباس في بداية هذا الفصل، فإن هذه التوصيات احتاجت إلى أن تضمن أن السياق المؤسسي دعم الأنماط المرغوب فيها. فطوال عملنا، شاهدنا أن تعزيز التعاون المناسب يتطلب ضمان عدم قيام السياق المؤسسي بإعادة المجموعات إلى أنماط غير منتجة. ويصف باقي هذا الفصل عناصر مهمة في السياق، ويعكس الملحق (ب) هذه الأفكار ضمن تشخيص نقوم بإدخاله عادة في عمليات المسح التي نجريها للشبكة. ويعتقد التنفيذيون في العادة، بحكم موقعهم المميز في هرم المؤسسة، أن تصميم المنظمة وثقافتها وقيادتها لها تأثيرات إيجابية أكثر على التعاون، مقارنة بما يعتقد الموظفون العاديون في المنظمة. ويطرح أسلوبنا التشخيصي تغذية مرتدة مهمة للمساعدة على تبديل هذه التصورات الخاطئة.

وقد تعرضنا لبعض هذه الأفكار من خلال أمثلة سابقة في هذا الكتاب. لكننا نقدم هنا إطاراً شاملاً للسياق التنظيمي للمديرين محاولين تعزيز شبكة الاتصال المناسبة [١]. ورغم أن المنظمات في العادة تتخذ إجراء في حفنة فقط من القضايا التي تؤثر كثيراً على التعاون، فمن المهم النظر في جميع هذه الأبعاد لأن عناصر السياق الحساسة لا تكون دائماً واضحة.

إنشاء سياق تنظيمي تعاوني:

اخترنا عشرين من بين الشبكات التي عملنا معها في برنامج بحثنا، إذ كانت إما مترابطة بشكل جيد أو كانت مشتتة ومتناثرة بشكل كبير. بعد ذلك قابلنا ستة أو عشرة أشخاص في كل شبكة لتحديد عناصر السياق التنظيمي التي شكلت هذه الشبكات بدرجة كبيرة من العمق [٢]. فأولاً وقبل كل شيء، عرفنا أن التعاون الفعّال يشكل تحدياً شاملاً. ونادراً ما يكفي إدخال تكنولوجيا تساعد على التعاون، أو إدخال

حوافز قوية، أو تبني برامج ثقافية لتعزيز التعاون. إذ يتطلب تعزيز التواصل تصنيف الجوانب الفريدة للتصميم التنظيمي الرسمي ونظم الرقابة والتقنية وممارسات الموارد البشرية. كما يمكن لقيم ثقافية محددة وسلوك القيادة أن يكون لهما أيضاً تأثير قوي على أنماط التعاون، وغالباً ما تبدو طاغية على التصاميم التنظيمية.

وبالدرجة نفسها من الأهمية، فقد عرفنا أنه لا توجد هنالك طريقة واحدة شاملة لتعزيز التواصل. فعناصر السياق السليمة التي نعمل عليها فريدة من نوعها لكل المنظمات. وفي بعض المواقف، من المهم محاربة قيمة ثقافية محصنة (مثل عقلية محاربة الإبداع والتطوير في المنظمة)، في حين أنه في مواقف أخرى، من المهم تعديل عمليات التخطيط على مستوى الأقسام ومقاييس الأداء. ونتيجةً لذلك، فإن نموذجنا للسياق التنظيمي يعتبر شاملاً بحيث يستطيع المديرون إصدار قرارات موثوقة داخل منظماتهم. وبينما عملياً يندر أن يقوم المرء إلى حد إعادة توجيه منظمته لدعم شبكة معينة، ففي العادة هناك ما بين خمسة إلى عشرة جوانب من السياق تعمل على توفير فرص قوية لتحسين التعاون. وكما يظهر في الجدول (٧-٣)، فقد حددنا أربعة أصناف رئيسة (تم تطويرها في أسئلة تشخيصية في الملحق ب): الهيكل الرسمي للمنظمة، ممارسات إدارة العمل، ممارسات الموارد البشرية، والقيادة والثقافة.

الهيكل الرسمي:

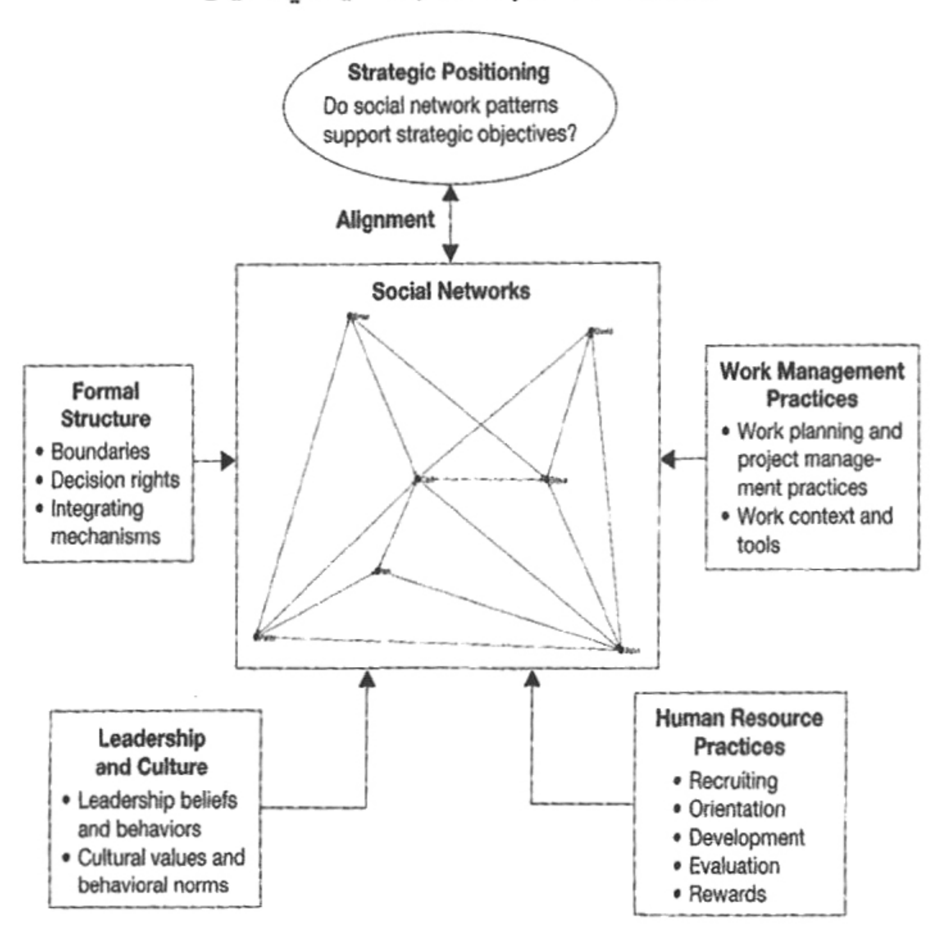
إن أول عنصر يجب النظر إليه في السياق التنظيمي هو الهيكل الرسمي للمنظمة. فعلى خطى كل من مينتزبيرغ [٣] وغالبريث [٤] «Mintzberg and Galbraith»، فإننا نعتقد أن الهيكل الرسمي يتألف من ثلاثة عناصر رئيسة: الحدود (وتتألف من وحدات مثل الوظائف، والمنتجات، والجغرافيا)، وحقوق القرار (أي القدرة على التأثير وتوزيع الموارد في وحدة تنظيمية) وآليات التكامل (أي طرق تنسيق الفعاليات بين مختلف الوحدات). ويشكل كل واحد من هذه العناصر فرصة لتعزيز ترابط الشبكة.

الحدود:

كما أوضحنا، ينبع التشتت في الشبكات في العادة من طريقة تنظيم العمل في الإدارات. فإن الحدود البيِّنة الجمود ضمن الوظيفة أو القسم أو الإدارة تعيق التنسيق مع المساهمين والتعلم منهم. كما أن الشبكات التي يقصد منها توسيع الحدود التنظيمية – مثل تجاوز عملية أساسية، أو مبادرة تطوير منتج جديد أو وحدة تجارية

منتشرة في العالم - فإنها تتعطل في العادة عند الحدود الوظيفية أو المادية. فحيثما تقوم المنظمات بتجميع الخبرات لتمييز نفســها عن منافســيها، فإن هذه العوائق التي تقف أمام التنسيق يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تنفيذ إستراتيجية ما [٥].

الشكل (٧-٣): الشبكات الاجتماعية في السياق



وعندما تتشتت الشــبكات عند حدود الوظائف أو الأقسام، فإن الجاني في العادة هــو مقاييــس الأداء التي تجعل المجموعــة تركز على أهدافها الخاصــة وتوفر قليلاً مــن الحوافز للتكامل بين الوظائف والأقســام. ونعمل في العادة مع مجموعات تولت مبادرات إعادة الهندسة لإحداث تكامل أفضل للوظائف أو الأقسام، لكن وجدنا تعاوناً

قليـــلاً بين المجموعات لأنها لم تعد اختبار مقاييس الأداء. وبالإضافة إلى ذلك، تركز عمليـــات التخطيط الإســـتراتيجي ووضع الميزانية على المنتجـــات والخدمات الراهنة وتوفر مجالاً قليلاً لاستكشاف وتبديل الخبرات بشكل يتجاوز خطوط المنظمة.

والخطوة الأولى في حل هذه المشـــكلات هي تحديد نمط ومســـتوى الترابط الذي يـــؤدي إلى تحقيق النجاح - داخل المجموعات وبينهـــا. وفور الانتهاء من تحديد هذه الأنماط، يمكنك ضمان أن نظم إدارة الأداء في المؤسســـة وعمليات التخطيط لا تعيق تكامل الشبكة. فعلى سبيل المثال، يمكنك وضع أهداف في عمليات التخطيط لتساعد علـــى تحديـــد كيف يمكن إعداد الخبرات ســـريعاً في شـــبكة ما (أو بين سلســـلة من الشـــبكات) لتلبية حاجات السوق. كما يمكن من ناحية أخرى إطلاق مشاريع تطوير، بأهداف يمكن قياسها، لضمان تحقيق التعلم والتكامل عبر الحدود.

حقوق اتخاذ القرار:

حســـبما تبين في الأمثلة السابقة، يستطيع المديرون تعزيز مرونة الشبكة من خلال إعـــادة توزيع حقوق اتخاذ القرار. وفي العادة فإن تغييراً بســـيطاً فيمن يســـتطيع أن يطلـــع علـــى نوعية معينة من المعلومات أو فيمن يســـتطيع أن يتخـــذ طبيعة معينة من القرارات يمكن أن يُحسن كثيراً من مرونة واستجابة الشبكة. ويمكن لهذا الأسلوب أن يكون طريقة فعالة في التفكير حول التصميم التنظيمي بشكل عام. وعن طريق جمع تحليل الشـــبكة مع الأدوات التقليدية مثل خرائط العملية، يستطيع التنفيذيون تصميم العمليات والأعمال بشكل أفضل لتجنب زيادة العبء على الشبكة.

ونحن الآن في خضم مشروع مع بنك كبير يعمل في مجال التجزئة. إذ أصبح أحد كبار التنفيذيـــين مهتماً بضمان تحقيق أفضل أنماط التواصل بين الصرافين، وممثلي خدمـــات العمـــلاء، وموظفي القروض، ومديري الفروع، وكان هـــذا في فروع التجزئة الرئيسة. وبما أن رسم جميع الفروع يستغرق وقتاً طويلاً، لذا فإننا نعمل مع مجموعة فرعية صغيرة ممثلة من حيث حجم النشـــاط وكميته. والفكرة هي تطبيق أســـاليب الشـــبكة على مختلف أنـــواع تدفق المعلومات وصناعة القرار. وســـوف يكون تنفيذيو البنـــك قادرين بعد ذلك على نشـــر التغييرات في تصميـــم العمل وتدفق العمليات في مختلف أرجاء النظام.

آليات للتكامل:

عندما تحتاج إلى تعاون عَرَضي فقط يتجاوز الحدود، يمكنك إنشاء لجان للمساعدة على ضمان تحقيق الترابط المناسب. وإذا كانت لديك قضايا تنسيق متكررة، فسيكون من المهم تعيين شخص للاتصال أو مبعوث لحضور اجتماعات مختلف الوحدات والحفاظ على وعي بالجهود التكميلية. كما يمكنك إيجاد أدوار وسيطة - مثل مدير المعرفة، منسق التوظيف، أو مدير البرنامج - وذلك للمساعدة على ربط الأشخاص بعضهم ببعض.

كما يمكن للمعلومات بحد ذاتها أن تكون إحدى آليات التكامل الحيوية. فالمنظمات التي تستثمر بقوة في برمجيات المشاريع التي تحصل عليها من بائعين مثل ساب وبيبل سوفت وأوركل «SAP, PeopleSoft, and Oracle» قد أنشأت شبكاتٍ محكمةً متعددة المشاريع ومتعددة الوظائف لضمان حصول الوحدات اللامركزية على المعلومات التي تحتاج إليها وفي الحين نفسه في نفس تقدم صورة دقيقة متماسكة على مستوى المشروع [٦]. وبدلاً من وضع المسؤولية على عاتق موظف واحد، مثل المدير التنفيذي، أو في وظيفة واحدة، مثل تقنية المعلومات، فإن شركة آي ت «IT» وبريتيش بتروليوم «British Petroleum» وول مارت «Wal-Mart»، من بين آخرين، قد عملوا على إنشاء شبكات مرنة من المديرين والإستراتيجيين وخبراء الوظائف لتوجيه المؤسسة والقيام بالتحسين المستمر لنظم المشاريع.

ممارسات إدارة العمل:

تشكل ممارسات إدارة العمل عنصراً ثانياً في سياق التنظيمي والذي يصوغ أنماط الشبكة. وإن إحدى أقوى الوسائل التي يمتلكها المديرون لتطوير شبكات فاعلة هي وحدة العمل الرئيسة للمجموعة، سواء كانت تطوير منتج جديد في الدوائيات، أو مشروع في الخدمات المتخصصة، أو عملية مالية في الاستثمار المصرفي. ويساعد الموظفين العمل الجماعي على تطوير الوعي بخبرة زملاء العمل ويشكل رابطاً اجتماعياً يجعل الزميل أكثر احتمالاً لتقديم المساعدة في الوقت المناسب. وعلى النقيض من الاجتماعات خارج العمل أو أنشطة تكوين فرق العمل، فإن تطوير وحدة العمل الرئيسة يقع أثناء السعي لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فإنه غير مكلف. وهكذا فإن الطريقة التي تصوغ بها العمل وتختار موظفيه يمكن أن تؤثر إلى حد كبير على ترابط الشبكة.

التخطيط للعمل وممارسات إدارة المشروع:

إن البحث عن فرص لإيجاد مهمات تمكن الموظفين من التعاون يؤدي في العادة إلى بناء العلاقات ويحسن الحلول المطروحة. فقد بدأت عدة منظمات استشارية توظيف اثنين أو أكثر من الأشـخاص في مشاريع حتى لو كان من الأجدى مالياً تعيين شخص واحد لفترة أطول. وبالمثل، فقد قام أحد أقسـام علوم المعلومات في إحدى منظمات الصناعات الدوائية الكبرى بإنشـاء «فريق بحث» للقيام بمراجعة الأدبيات التي كتبت في المجال والتي يطلبها العلماء. وبهذه الطريقة، وسـع المديرون الرؤية التي يمكن أن تسـتغل في بحث معين بالإضافة إلى تقوية الشـبكة في القسم. وتقول هذه الشركة وغيرها إن التركيز على فرص التعاون بدل المحاسـبة الفردية يعمل على تحسـين حل المشكلات ورفع معنويات الموظفين وترابط الشبكة.

ويمكن أن يكون لإدارة المشروع تأثير مهم. فأولاً، تصرفات الإدارة يمكن أن تشجع الموظفين الوصـول إلى الخبراء في المنظمة عندما يتم إطلاق المشـاريع. فالمنظمات التي قيمناها والتي شـجعت هذا السـلوك وثمنته عززت ترابط الشبكة وعمل الفريق والحلول الأفضل. وثانياً، يمكن لمديري المشـروع وأسـاليب إدارة المشـروع أن تشمل أنشـطة تعلم ومراجعة أثناء المشـروع، مثل المراجعات التي تتم بعد القيام بالنشـاط. وتحسن هذه الممارسات عمل الفريق وترابط الشبكة لأن الأشخاص يتعرفون أكثر عن خبرة زملائهم في العمل.

ومن المهم أيضاً بالنسـبة للمديرين النظر في مناهج إدارة المشـروع الرسـمية أو الخطـوات العملية عنـد النقاط التي ينتقل فيها سـير العمل من مهمـة إلى أخرى. وفي العادة فإن الأنماط أو العمليات الرسـمية والإجراءات تعمل على إضعاف التعاون الفعّال بين الوظائف. وفي عدد من المنظمات التي عملنا معها، كان يتم تسـليم العمل الجاري دون آليات لإرسـاء فهم وسـياق مشـتركين. ونتيجة ذلك، فإن الوظيفة التي تتولى العمل كانت تواجه مشكلة في تنفيذ العمل.

سياق العمل والأدوات:

السياق المادي يمكن أن يؤثر على التعاون كثيراً (٧). ومن بين أحد أهم الاكتشافات الراسـخة في العلوم الاجتماعية أن البعد يعيق التواصل. فكلما ابتعد شـخصان عن بعضهمـا، قـل احتمال تعاونهما (٨). وفي جميع بحوثنـا، وجدنا أن الفضاء المكاني – المسافة بين متعاونين محتملين وعوائق أخرى، مثل طبيعة القاعة أو تصميم المكتب – له

تأثير كبير على من يتخاطب مع من. فعلى سبيل المثال، في إحدى منظمات التقنية، أظهر تحليلنا للشبكة أن الجدران المرتفعة التي تشكل حجرات صغيرة كانت تعيق التواصل بين فريقي العمل. وعندما تم خفض هذه الجدران، اكتشف الفريقان وجود أشياء مشتركة أكثر في العمل، ودعا إلى توفير فضاء أكبر لتحقيق مشاركة ذهنية أكبر.

وفي العادة تمنع النفقات وجود التجمعات الشخصية في الشبكات المنتشرة. ويمكن للتقنية أن تكون فعالة في تعزيز التعاون إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع على استخدامها وإذا وجد أعضاء المنظمة الوسيلة المناسبة لأداء مهمة معينة. فعلى سبيل المثال، يوجد لدى شركة آي بي ام «IBM» العديد من الأقسام الاستشارية التي نادراً أو أبداً ما يلتقي أفرادها بشكل شخصي. فقد تعلمت هذه المجموعات الاعتماد على العديد من تقنيات التعاون. ويقوم المستشارون في العادة بتدعيم المكالمات الجماعية التي تستخدم على نطاق واسع باستخدام لوتس للرسائل القصيرة «Lotus Instant Messaging» والاتصال الجماعي عبر شبكة الإنترنت «Web Conferencing» (وهي عبارة عن أداة تعاونية متزامنة كان يطلق عليها في السابق اسم سيم تايم «Sametime»). وتدعم هذه الأداة تخاطب الأشخاص فرادى أو على شكل جماعات صغيرة لحل المشكلات أو الحصول على إيضاحات. وفي حالات أخرى، يدمج الموظفون المكالمات الجماعية بما يعرف باسم لقاء الشبكة «NetMeeting»، مما يسمح للزملاء في الأماكن البعيدة مشاهدة العرض والعمل عليه بشكل جماعي. وبهذه الطريقة، يمكن للعاملين تنشيط أذهانهم بصرياً وكلامياً. والفكرة الذكية هنا هي تطوير مهارة بالتكنولوجيا ومن ثم إرساء أنماط لاستخدامها. ولسوء الحظ، وجدنا دائماً أن التقنيات لا تستخدم لأن الموظفين يفضلون انتظار التخاطب الشخصي أو أنهم لم يفهموا كيف يمكن للتقنية أن تكون بديلاً مقبولاً.

لقد انتظرنا هذا الفصل للحديث عن التقنية لأننا نريد تأكيد أن تعزيز التعاون الفعّال في المنظمات هو أولاً وقبل كل شيء مسألة إنسانية. وبدل ارتكاب خطأ المحاولات الأولى للهندرة – التي ادعت أن التقنية وسيلة تمكين لكنها وضعتها في مقدمة عملية التصميم – فإن التنفيذيين يكونون في وضع أفضل بفهمهم كيفية إنجاز العمل وكيفية تطور العلاقات في منظماتهم ليجدوا بعدها طرق تعزيز هذه العمليات باستخدام تطبيقات تقنية. وفي ظل هذه الظروف، يمكن للتقنية أن تساعد الشبكات على أن تصبح أكثر إنتاجية. وقد شاهدنا تأثير التطبيقات التالية على الترابط في الشبكة.

الرسائل الفورية:

يدرك المراهقون فوائد الرسائل الفورية، وقد بدأ عالم التجارة يدرك ذلك سريعاً. والفائدة الأساسية للرسالة الفورية هي أنها تدعم المحادثات التي تجري في أروقة كبريات الشركات المتناثرة. وبالرغم من أن هذه الرسائل ليست بنفس ثراء الاتصال الشخصي، إلا أنه يمكن للأشخاص طرح أسئلة عندما تخطر ببالهم بدل نسيانها أو تقرير عدم متابعتها. وتعتبر هذه الرسائل رخيصة وسهلة الاستعمال. وقد ذهلنا من تأثير هذه التقنية غير الباهظة التي جعلت حتى «آلة القهوة» أو «براد الماء» يتخاطب مع البشر. ونسمع في العادة الأفراد يصفون كيف أن الرسائل الفورية تتيح لهم التعاون مع زميل في المراحل الأولى الحساسة من صياغة فكرة إبداعية أو حل مشكلة معقدة.

وبعيداً عن الترابط الأحادي بين شخصين، فقد شاهدنا تأثير الرسائل الفورية على شبكات كبيرة. فمثلاً، أجرينا تحليل شبكة لمجموعة كبيرة تعمل في تطوير البرمجيات في إحدى شركات التقنية الكبرى والتي كانت تستعمل الرسائل الفورية بشكل مكثف. وقد تبين لنا أن هذه المجموعة كانت مترابطة بعضها مع بعض بشكل جيد في المجمل، وكانت على الصعيد الخاص أفضل مجموعة مترابطة صادفناها. وقد كان هذا الترابط (والعديد من الفوائد التي تولَّدت عنه) مثيراً جداً حيث عمل نصف أعضاء المجموعة تقريباً في مكاتب أقمار اصطناعية (بما في ذلك مكاتب في بيوتهم) وذلك في مختلف أرجاء البلاد. وقد نسب جميع من قابلناهم نجاح هذا الوضع إلى الاستخدام الواسع للرسائل الفورية.

نظم عرض ملف المهارات:

تعمل الرسائل الفورية بشكل جيد عندما تعرف مع من ستتعاون. لكن ما الذي يحدث عندما نواجه مشاريع أو مشكلات تتطلب خبرة جديدة ومختلفة؟ إن نظم عرض ملفات المهارات أو تحديد الخبرات تعادل السير الذاتية للموظفين التي يتم وضعها على الإنترنت. فهي تتيح للناس العثور على الآخرين ممن لديهم المهارات المناسبة، حتى لو لم يكونوا معروفين. وطبعاً تعتبر هذه النظم مساعدة فقط إذا عمل الموظفون على تحديث ملفاتهم. ونتيجة ذلك، يتطلب إنشاء هذه النظم والحفاظ عليها بذل جهد من جانب المنظمة (رغم ظهور تطبيقات تقوم بإنشاء ملفات أوتوماتيكياً بناء على مسح وتصنيف حركة رسائل البريد الإلكتروني).

ويمكن لنظم ملف المهارات أن يحسن بدرجة كبيرة من التواصل في الشبكات الكبيرة

المنتشرة. ومع ذلك، وجدنا أن هذه الإمكانية لم تتحقق إلا في المنظمات التي يتم فيها تطبيق النظم بالتركيز على كيفية حصول الموظفين على المصداقية في الموقع. وقد كان عدم القدرة على أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار يشكل قصوراً كبيراً في معظم المنظمات التي عملنا معها. إذ تميزت إحدى المنظمات الاستشارية في توفير معلومات حول الأشخاص بطرق شجعت طالبي الاستشارات الثقة بخبراتهم. وأولت هذه المنظمة قليلاً من الاهتمام للدرجات العلمية لكنها كانت مهتمة إلى حد بعيد في المواقع التي طبق فيها هؤلاء الأشخاص خبرتهم في المهمات التي قاموا بها مؤخراً. وقد اشتملت ملفات الموظفين على آخر ثلاثة إلى خمسة مشاريع حديثة لكل شخص بالإضافة إلى أسماء الأشخاص الذين عملوا معهم بحيث يمكن للباحثين عن الاستشارات أن يجدوا شخصاً عرفوا أنه على معرفة بالشخص الوارد اسمه في الملفات.

واشتملت أكثر النظم فاعلية التي شاهدناها على كل ما يمكن أن يعطي مصداقية في مكان عمل معين. وفي بعض الشركات، على سبيل المثال، تحدد الدرجات العلمية خبرة الأشخاص؛ في حين أنه في شركات أخرى ما يهم هو المنشورات أو الاختراعات أو خبرات مشاريع محددة. ويوجد لدى كل تخصص ومنظمة مجموعة خاصة بها من الدرجات والميزات التي توضح هذه الخبرة. وبدل مجرد الاتباع المبسط للنظم المحددة مسبقاً، فسوف تحصل من التطبيق على المزيد عبر تخصيصه بحيث إن أي شيء يمنح الخبرة في ما تقوم به من إعدادات للنظام يعتبر محورياً.

إلا أن مجرد معرفة أن لدى شخص ما خبرة لا يضمن أنه/ أنها سيقوم بالرد عليك. فكما جرى تلخيصه في الفصل السادس، فإن إدخال معلومات شخصية في ملف (مثل الهوايات أو الجامعة التي تخرج منها الشخص) يساعد الناس في العادة على العثور على نقاط للتواصل تشجع الشخص الخبير على الرد على المكالمة. كما تساعد هذه النقاط المشتركة على استمرار المحادثة مع الشخص الخبير.

نظم مساندة المجموعة:

تتمتع المنتجات الخاصة باللقاءات المتزامنة (في نفس الوقت) على شبكة الإنترنت، مثل منتج شركة ميكروسوفت للقاءات الشبكة «NetMeeting»، بالعديد من الوظائف، مثل الدردشة وتحويل الملفات، والاشتراك بسطح المكتب والبرامج عن بعد، والكتابة على الألواح، والتواصل المرئي والمسموع. وتتيح هذه التقنيات التخاطب الحقيقي (الافتراضي) أثناء عمل الأشخاص معاً على وثيقة. وتعتبر هذه التقنيات تطويراً

للاتصالات التقليدية، التي يظل فيها كثير من المشــاركين غير معروفين كما يكون فيها التعاون متدنياً في العادة.

أما التقنيات غير المتزامنة، مثل الغرف المخصصة للفرق، فتشجع أيضاً على التعاون عبر السماح للأشخاص بتخزين الوثائق في مكان واحد يمكن الوصول إليه – ليس فقط على الأقراص الصلبة للأفراد – وتنبيه الآخرين بوجود وثائق تسترعي انتباههم. وتتيح غرف الفرق للأفراد أن يبقوا على اطلاع بما يجد في المشروع. كما تتيح للأشخاص أن يســهموا بمعرفتهم ومهاراتهم في أجزاء من المشروع ربما لا يعرف آخرون أن لدى هؤلاء الأشــخاص المهارات المطلوبة. ويضمن ذلك عدم ترك الأشخاص معزولين على هامش الفريق بحيث يجري استعمال مهارات المجموعة إلى حدها الأقصى.

تطبيقات البريد الإلكتروني:

جميعنــا يعرف البريد الإلكتروني، إلا أن تطبيقات جديدة يمكن إضافتها إليه، مثل بريــد المعرفة «KnowledgeMail»، هذه التقنيــة أحدثت نقلة في البريد الإلكتروني. فبريــد المعرفة، الــذي أنتجته «Taci» يحلل بريد الرســائل الإلكترونية في منظمة ما ليحدد هويات الأشــخاص والمواضيع التي يعملون عليها. ويقوم هذه البرنامج بإنشاء ملف خبرات ليس لكل واحد من الأشخاص بل أيضاً لكل قسم ونظام، ويقوم بتحديث قواعد بياناته باستمرار.

ممارسات الموارد البشرية:

يمكن لمجمل سلســلة الموارد البشــرية أن تؤثر على التعاون عبر التأثير على أنواع الأشــخاص الذيــن توظفهم، وطريقــة تطويرهم، والســلوكيات التي يجري قياســها ومكافأتها. وأول ســؤال نطلب من المديرين النظر فيه هو: «هل تســتقطبون الأفراد على أساس الإنجاز الفردي، أو التوافق الشخصي، أو إظهار قابليتهم للتعاون؟» والسمة المميزة الشــائعة للشــبكات الأكثر ترابطاً هي أن المديرين يقومون بالاســتقطاب بناء على الســلوكيات التعاونية. فمثلاً، قد يستخدمون أسلوب افتعال الحوادث للحصول على أدلة حول الســلوكيات التعاونية. ومن ناحيــة أخرى، تتطلب بعض المنظمات من الموظفين الجدد إظهار ســلوك تعاوني أثناء عملية التوظيف عبر القيام بحل مشــكلة جماعياً. وكما يقول أحد المديرين: «إن حل المشكلة في هذه الأمور يعتبر أمراً مخيفاً، لكنك تحصل على رؤية دقيقة للغاية حول من ســيقوم بالعمل جيداً في بيئة تعاونية».

والمهـم هنا هو التأكـد من أن قرارات التوظيف تتأثر إلى حد مـا بما يتم تعلمه أثناء عملية التوظيف؛ فلا فائدة من مقابلة الأشخاص بحثاً عن هذه السلوكيات ليتم بعدها اتخاذ قرار التوظيف بناءً على إنجاز الفرد أو التوافق الشخصي.

والسـؤال الثاني الذي نطرحه في العادة على المديرين هو: «هل تساعد ممارسات منظمتك الأشخاص الجدد على الاندماج في المنظمة؟» ويبدو أن دمج الموظفين الجدد بشـكل سريع وسلس يحتاج إلى أمرين: مسـاعدة الأشخاص الجدد على لقاء أعضاء الشـبكة القدماء ومساعدة الأشخاص الموجودين على إدراك خبرة الأشخاص الجدد. ويميل مديرو الشـبكات المترابطة إلى توظيف كلا النوعين من الممارسات بشكل منظم بدل تركهما للصدفة. فمثلاً، تقوم بعض الشركات بتدوير الأشخاص الجدد في مختلف الأقسـام خلال الأسـابيع القليلة الأولى للعمل. في حين يوجد لدى شـركات أخرى جولات تعريفية جاهزة حيث يقوم المديرون الرئيسـيون باصطحاب الأشخاص الجدد إلى الغداء على شـكل جماعات صغيرة خلال أول أسـبوعين. وبدل أن تكون لقاءات الغداء تلك مجرد إشـارة لطيفة، فإنها تشكل جزءاً رسمياً من تعريف الموظفين بالعمل وهي تعد بشـكل يسبق وصول الموظف الجديد. وتشـكل فرصة للمديرين والموظفين الجدد لإرسـاء علاقة شـخصية، وللمديرين ليعرفوا أكثر عن الخبرات الجديدة التي حصلت عليها المنظمة. ويعتبر هذا مهماً لأن الأشخاص الجدد يدخلون إلى الشبكات عن طريق الأشخاص القدماء المدركين لخبراتهم.

وعلى التنفيذيين أيضاً النظر في مدى مساعدة مناهج معينة في التدريب والتطوير المتخصص للموظفين على بناء شبكات اجتماعية. وينفذ كثيرٌ من المنظمات تدريباً في موقع عمل المجموعة (بدل إرسال الأفراد إلى برامج خارجية)، ولا تدعم هذه الممارسة نقـل المعرفة فقط، لكنها أيضـاً تنمي العلاقات بين الموظفـين المنخرطين في أعمال مشابهة في جميع أرجاء المنظمة. كما يمكن أن تساعد برامج التنمية المهنية الموظفين على تنشـئة شبكات شـخصية فاعلة ورعايتها [٩]. إذ يستعمل كثير من الشبكات التي عملنا معها عملية تنمية المهن لمساعدة الموظفين على تقييم التركيبة الحالية لشبكاتهم وتطوير خطط منشـودة لتحسـين الترابط. ويوفر هذا الأسلوب الأرضية الأساسية لدمج الشبكات عند مفاصل معينة.

كما يعتبر تقييم الأداء عملية مهمة لعملية الموارد البشـرية ويمكنه أن يعزز التعاون في مواقع حساسـة في الشبكات. وتستعمل بعض المنظمات تقييم الأداء على مستوى برنامج واحد حيث يقيم السـلوك التعاوني لدى الموظف في مشـروع معين. في حين

تستخدم أخرى تقييمات سنوية تتطلب من الأشخاص أن يدللوا على أنهم ساندوا الجهود المبذولة بين الأقسام. وهنالك منظمات تستعمل عمليات التقييم المؤلفة من (٣٦٠) درجة والتي يطلب فيها من الأشخاص في وحدات أخرى الإجابة عما إذا كانوا قد تلقوا المساندة من شخص معين. ومهما كانت الطريقة التي تختارها، فإن هذه البرامج تعتبر ذات قيمة فقط إذا ما أخذت بجدية وإذا كان من يقيمون السلوك التعاوني لدى الأفراد يتمتعون بمصداقية لدى الشخص الذي يخضع للتقييم. وفي الوضع المثالي، فإن الذين ينفذون التقييم لديهم معرفة مباشرة عن الشخص (بعكس المدير، الذي قد يكون مهتماً بالشخص لجزء من المشروع فقط).

والسؤال الأخير وربما الأهم الذي نطرحه على المديرين هو: «هل تكافئون السلوكيات التعاونية أم تركزون بشدة على الإنجازات الفردية؟ تدل المكافأة الرسمية على ما إذا كان الإنجاز الجماعي أو الفردي مهماً. وبالنظر إلى من حصل مؤخراً على ترقية أو أفضل المكافآت فإن ذلك يمكن أن يكون مؤشراً قوياً على نوع السلوكيات التي تقدرها الإدارة. ومن جانب آخر، يمكنك أن تحدد أهمية عناصر تقييم الأداء المهمة في علاوات الرواتب. فمن غير المفيد وغير المعقول أن يدعو المرء إلى الحاجة إلى التعاون والمشاركة، ومن بعد ذلك يبين للموظفين الأمور المهمة في نظام المكافآت بما يتعارض مع المشاركة ومساعدة الزملاء.

وتعتبر نظم المكافآت الرسمية طريقة واحدة فقط - وربما لا تكون الأكثر فاعلية - للاعتراف بالأشخاص الذين يتجردون من الأنانية لمساعدة الزملاء. ويمكن أيضاً للمكافآت العلنية العابرة مثل التكريم، وحفلات الغداء، أو الشهادات، أن تكون وسيلة قوية لتعزيز التعاون. والأهم من ذلك هي الفرص التي يمكن للمديرين أن يستثمروها لإظهار الاحترام للأفراد والفرق. فمثلا، قامت شركة جنرال موتورز «General Motors» مؤخراً بإعادة «إظهار الكراجات» في مراكزها الفنية. إذ تُذكر هذه الأنشطة بالبيوت المفتوحة غير الرسمية التي ينظمها الميكانيكيون وسائقو سيارات السباق ذات المحركات الضخمة لعرض اختراعاتهم.

ولسوء الحظ، فإننا كثيراً ما نجد أن المكافآت العابرة منحت فقط اعترافاً بجهد بطولي، مثل تخصيص الموظف ساعات طويلة لإنهاء مشروع. فنادراً ما سمعنا عن شخص يحظى بالتقدير لتخصيصه وقتاً لمساعدة الآخرين.

القيادة والثقافة:

يمكن للقيادة والثقافة إما مساندة أو إلغاء أفضل تصميمات الشبكة. فقد وجدنا بعض القادة الذين كانوا قادرين على تعزيز شبكات ثرية ومرنة. فبدلاً من تعزيز وضع يتميز بالسلطة، فقد اقتسم هؤلاء المديرون المعلومات ومسؤولية صناعة القرار، ووصلوا لأشخاص من حولهم وأشركوا الأشخاص الهامشيين. لكن أيضاً وجدنا قادة أوجدوا شبكات مشتتة معزولة عن المنظمات الأوسع والتي تعتمد بشكل مفرط على القائد. فمثلاً، صادفنا في إحدى شركات السفر مفارقة تتمثل في مدير يتمتع بالحيوية والأفكار المبدعة كان يقوم بإدارة الشركة بأدق التفاصيل لدرجة أنه يستنزف الحياة والعفوية من تلك الشبكات التي مكنت الشركة من التقدم على منافسيها العاملين على شبكة الإنترنت.

لقد كان أول فرق رئيس بين القادة الأكثر كفاءة والأقل كفاءة يتمثل في كيفية التفكير بعملهم وبموظفيهم. وقد كان بناة الشبكات الذين يعتبرون أقل كفاءة يميلون إلى التركيز على المحاسبة الفردية وتقسيم المهمات إلى أجزاء صغيرة تكون فردية في العادة. أما القادة الأكثر كفاءة فينظرون إلى المهمات كتحديات كبيرة ومعقدة بما يكفي لأن تجعلهم يطلبون التعاون. وبشكل عام، انتقل هذا الاعتقاد بأهمية التعاون إلى جلسات حل المشكلات التي يطلب فيها من الجميع إبداء الرأي، بغض النظر عن وضع الأفراد في الهرم الوظيفي أو خبرتهم. كما اتضح في الجهود المتواصلة لإشراك الموظفين، الذين هم في الهامش على الشبكة، في مشاريع مباشرة أو فرص أخرى لمساعدتهم على الاندماج أكثر.

ويميل هؤلاء المديرون إلى الاحتفاء بالتعاون الفعال. ففي مقابلاتنا، سألنا الأفراد عما إذا كانت قصص النجاح التي انتشرت في منظماتهم أكثر حول شخص يتعامل مع الأزمة بشكل جيد أو يتغلب على مشكلات مهمة (أي البطل) أم أنها حول شخص متعاون ويجد وسائل لإشراك الموظفين ومعاونتهم. ولم يكن مفاجئاً أن يحصل البطل على كل الانتباه. ويمكن للقادة أن يغيروا هذه الظاهرة عن طريق ما يقدرونه. فقد وجدنا أنه في الشبكات التي تتمتع بتواصل أفضل، فإن القادة يعترفون بالعمل التعاوني في المنتديات العامة، وكانوا يهنئون من يساعدون الآخرين، أو يشجعون الأشخاص المتعاونين. وعلى المستوى الكلامي والعملي، أرسل أولئك القادة إشارات واضحة حول أهمية التعاون. والمهم بالنسبة للمديرين هو تحديد السلوكيات التعاونية التي يمكنها أن تبني الترابط في شبكات منظماتهم والاعتراف بشكل منظم بهذه السلوكيات ومكافأتها.

والفرق الثاني الذي وجدناه كان أن القادة أصحاب الشبكات ذات الترابط الأفضل يميلون إلى أن يكونوا أكثر وعياً بالتوترات بين الأشخاص في الشبكة. ولم يعن ذلك أنهم كانوا يتمتعون بمهارة عالية في تصحيح التوترات بين الأشخاص أو تحسين ديناميكية العلاقة؛ إذ كانوا في العادة يجلبون أشخاصاً لتسهيل سير هذه المهمات. لكن كان لديهم الوعي والشجاعة على التعامل مبكراً مع القضايا الشخصية الصعبة (إما بين أنفسهم والآخرين، أو بين أعضاء مجموعتهم) بدل أن يتجاهلوا القضايا وتركها تتفاقم. وفي المقابل، فإن القادة الأقل كفاءة عرفوا في العادة عن التوترات بين الأشخاص لكنهم اختاروا عدم معالجة هذه الأوضاع على أمل أن تختفي من نفسها. ولسوء الحظ، فإن هذه المشكلات لا تزول في العادة، وقد شاهدنا توترات بين مديرين تتسرب إلى أسفل الشبكة لتعمل على إيجاد تصدعات بين المجموعات كلها.

أما الفرق الأخير الذي وجدناه يميز بين القادة فقد كان القادة بناة الشبكات يتمتعون بقدرات كبيرة على التخاطب وكانوا دعاة تخاطب وتواصل شخصي. في كثير من الأحيان توجد مجموعات على الصعيد الوطني أو على الصعيد العالمي، فإن العلاقات الوحيدة التي ترأب الصدع التي تسببه الحدود الجغرافية والوظيفية والهرمية هي نتاج أشخاص تواصلوا بشكل شخصي. فعندما تمنع الموظف تكاليف السفر، فإن مختلف التقنيات يمكن أن تستخدم لتواصل، ولكن، بشكل عام، بنجاح أقل من التواصل الشخصي في مساعدة إقامة علاقات يعتمد عليها الموظفون فيما بعد.

لكن ليس كل التواصل الشخصي متساوياً. فالمنتديات التي تحقق أفضل نجاح في بناء شبكات ليست هي اللقاءات العملية المعروفة أو المراجعات الربعية، حيث يستمع الموظفون فيها لخطابات ومن بعدها يختلط بعضهم ببعض خلال ساعة يتناولون فيها الكوكتيل مع أشخاص يعرفونهم من قبل. فالمنتديات الأكثر نجاحاً - ممثلةً في مؤتمرات إدارة ربعية في شركات مثل مؤسسة نيوكور «Nucor Corporation»[١٠] - حيث يقرأ الموظفون المواد مقدماً ويستغلون وقتهم الثمين معاً في التعاون لحل المشكلات. فعلى سبيل المثال، يشكل الموظفون فرقاً من مختلف التخصصات أو المواقع، حيث لا تعمل هذه المجموعات على حل المشكلات فحسب، بل تساعد أيضاً في تشكيل علاقات جديدة. إذ تدوم هذه العلاقات في العادة بعد اللقاءات، حيث تتشكل بذلك شبكة قوية.

وأخيراً من المهم أخذ الثقافة بالاعتبار- الثقافة المهنية والتنظيمية - لأنها يمكن أن تهيمن على السلوكيات التعاونية التي يشجعها التصميم الرسمي. فمن ناحية، يتم خلق

الثقافة ونقلها عبر شبكات اجتماعية. إلا أنها تقع خارج نطاق الشبكات وتقيدها عبر أنماط راسخة من الممارسات. وإن أحد الأدوار المهمة للقيادة هو التواصل، والصياغة والمكافأة للسلوكيات التي تقاوم الميول غير البناءة. وإذا ما أهملت، فإن عدم التطابق بين القيم والأنماط المنشودة من التعاون سيؤدي بكل تأكيد إلى إعاقة جهود الإدارة.

كيف تقوض الثقافة جهود الإدارة التي تساند التعاون؟ أولاً، تعمل الثقافة عملها عبر الهوية الوظيفية للأفراد. ففي العادة تعكس التقييمات الخاصة بالشبكات مجموعات فرعية مؤلفة من أشخاص يهتمون بنفس مجالات عملهم. إذ ينجذب مثل هؤلاء الأشخاص طبيعياً إلى قضايا متشابهة ويميلون إلى التمتع بميزة التواصل السهل والتعاون. فمثلاً، يهتم الأشخاص العاملون في التسويق ويتحدثون عن إمكانيات السوق أو المبيعات، في حين يهتم المهندسون في العادة ويناقشون جودة المنتج. ويمكن لهذه المجموعات الفرعية أن تصبح معزولة بعضها عن بعض لدرجة أن التعاون بينها في المجال الوظيفي يصبح معوقاً لأنها تفقد القدرة على كيفية تصور انسجام عملها. وإن إحدى الطرق للتغلب على مثل هذه الاتجاهات المحلية هي في تغذية الالتزام بهدف كبير سام مثل حماية البلاد (في سلاح البحرية) أو شفاء مشكلات صحية (في البنك الدولي). ومن ناحية أخرى يمكن للقادة وضع أهداف خاصة بالأداء يمكن تحقيقها فقط بالعمل بطريقة مختلفة، وهذه خدعة تنفذها بفاعلية بعض الشركات مثل جنرال إلكتريك وهوندا.

ويمكن لقيم ثقافية معينة أيضاً أن تحول دون التعاون الفعال. ففي العادة، تكون هذه الأنماط النتيجة غير المقصودة لقيم كان لها معنى يوماً ما، لكن لم تتم مراجعتها أبداً. فعلى سبيل المثال، ربما تكون أعراض ظاهرة «لم يخترع في بلادنا» متجذرة في تاريخ تمثل باختراعات ناجحة واعتماد على الذات حيث تطور هذا التاريخ دون أن يتم التدقيق فيه. ومن ناحية أخرى فإن الثقافات التي أصبحت جدلية أو سياسية بشكل زائد كان يندر أن يوجد فيها أشخاص سيئون متوحشون مهتمون بأنفسهم، بل كانت تفتقر إلى أنماط فعالة لحل النزاعات تسمح للناس «بالخسارة» دون الشعور بالإذلال. ولا يعتبر أي من هذه العوائق الثقافية للتعاون أمراً مقصوداً، لكنها تشكل القوانين غير المكتوبة التي تقود السلوك اليومي [١١].

كما يمكن للجنسية أن تؤدي دوراً مهماً في أنماط الشبكات. وتأتي معظم الأمثلة في هذا الكتاب من شركات في أمريكا الشمالية، مع أمثلة قليلة من أوروبا، أو أستراليا، أو كندا، أو أمريكا الجنوبية. وحتى مع هذه النظرة العالمية المحدودة، فقد رأينا بعض

الاتجاهات التي تبدو نتيجة أنماط وطنية. فعلى سبيل المثال، كان لدى ثلاث شركات كندية عملنا معها أنماط شبكات مكتظة. وقد كشفت المقابلات عن عقلية أكثر تعاوناً وتبادلاً للأفكار مما بدا أنه موجود في الشركات الأمريكية في نفس الصناعات. كما لاحظنا وجود شـبكات معزولة ومتناثرة في بعض الدول الأوروبية. وتشـير المقابلات التي أجريت في هذه الأماكن إلى قيم تحرك شبكات أكثر انغلاقاً وأكثر ميلاً للنواحي السياسية.

تهيئة الظروف المناسبة:

عندما يجمع المديرون بين تحليل الشـبكات والانتباه إلى السـياق التنظيمي - أي إلى الهيكل الرسـمي، وممارسات إدارة العمل، وسياسـات الموارد البشرية، والقيادة، والثقافة- فيمكنهم أن يضمنوا انسـجام جهود الموظفين مع الضرورات الإستراتيجية وعدم تراجع الشبكات إلى أنماط غير منتجة على مدار الوقت. ولا نريد بذلك إعادة تنظيم تتضمن جميع أبعاد السـياق التنظيمي. بل نقصد أن على المديرين النظر إلى ما نقول على أنه مجموعة من الممارسـات التي يمكنهم الاختيار من بينها ما يمكن أن يكون تحت سيطرتهم وأكثر ملاءمة لمنظماتهم. وفي عملية صياغة سياق مساند، من المهـم التذكر أن العمـل القائم على المعرفة المكثفة أمر ملح جـداً. فبدلاً من محاولة تصميم هيكل تنظيمي دقيق لمستقبل غير معروف، يُنصَحُ المديرون بإنشاء سياق يساند الإبداع والتعاون الفعّالين.

ومن أجل ذلك قدمنا طريقة للمديرين للارتقاء بالشبكات غير الرسمية في منظماتهم لتحقيق تعاون وتبادل أفضل للمعلومات خارج الحدود المفروضة. ويوضح الفصلان الأول والرابع كيف يمكن للمديرين اكتشـاف حالات الخلـل في التواصل وإصلاحها، وتعزيز تدفق المعلومات، وإيجاد طاقة تغذي عمل المنظمة. ويصف الفصلان الخامس والسابع إطاراً لإجراء إصلاحات عندما يحدد تحليل الشـبكة الاجتماعية فرصاً للتحسين، أولاً عن طريق أنشـطة موجهة نحو الأفراد في الشـبكة، ومن ثم عن طريق العلاقات بين الأفراد في الشـبكة، وأخيراً عن طريق السـياق التنظيمي. وفي الفصل الثامن فإننا نقدم أيضاً نظرة حول الاتجاهات المستقبلية للشبكات في المنظمات بالإضافة إلى بعض الحذر فيما يتعلق بالشـبكات وتحليلها. ورغم أننا متفائلون حول جانب الشـبكات في المنظمات، إلا أن أولئك الذين يسـتثمرون وقتاً وجهداً في متابعة هذه الأفكار يجب أن يفعلوا ذلك مع التركيز على حدوث نكسات أو مقاومة يمكن أن تواجههم.

٨

المناطق التي لم ترسم على الخارطة
مستقبل وتحديات الشبكات في المنظمات

سواء استعمل الناس مصطلح الشبكات أم لم يستعملوه، فإنه سمة ضرورية من سمات المنظمات، وهو مسؤول إلى حد كبير عن الفاعلية التنظيمية والإبداع[١]. ونتيجة ذلك، فإننا نرى مستقبلاً مشرقاً للشبكات داخل المنظمات وخارجها. ومن حيث العلاقات داخل المنظمات، فإننا نعتقد أنه سيكون هناك استخدام زائد لتحليل الشبكات الاجتماعية لتقييم فاعلية الشراكة الإستراتيجية. فالمشاريع المشتركة والتحالفات ومجموعات الأبحاث والتطوير تتم في العادة لتعزيز الإبداع ولدمج القدرات سريعاً فيما يتعلق بمبادرة معينة. إلا أنه تم توجيه قليل من الانتباه إلى الشبكات الاجتماعية التي تشكلت في هذه الوحدات وإلى الطرق التي يمكن أن تساعد على تحقيق هذه الأهداف. ويمكن لتحليل الشبكة، الذي يطبق على كل من تدفق المعلومات واتخاذ القرار في الشراكات الإستراتيجية، أن يُحسن كثيراً من فاعلية هذا الترابط التجاري، مثلما أوضحنا في الفصل الثاني.

وبعيداً عن التحالف أو الشراكة الواحدة، فإننا نتوقع مشاهدة تحليل الشبكة يتم تطبيقه على كامل منظومة الشراكات في المنظمة. إذ إن الإيجابية الإستراتيجية يمكن أن تأتي ليس فقط من التفاوض في تحالف واحد أو اثنين، ولكن أيضاً من تبني وجهة نظر تقوم على فكرة الشبكات والارتباط بمجموعة من العلاقات التي تكون القرارات المتعلقة بتحالف واحد يمكن أن تفتح أو تقيد الفرص مع شركاء محتملين آخرين [٢]. هذا تحول في المنظور وصنع القرارات مثل الانتقال من تشغيل سفينة حربية لتدبير أسطول. ويمكن توسيع وجهة النظر لتشمل علاقات المنظمة مع العملاء، والموردين والموظفين. وإن هذه النظرة الكلية «لرأسمال المنظمة» يمكن أن تعتبر مصدراً إستراتيجياً مهماً ويمكن أن ترتبط بالنتائج المالية عبر تحليل الشبكة [٣].

كما نتوقع أن نرى القادة يركزون أكثر (بشكل منظم أو عشوائي) على تعزيز الشبكات الاجتماعية والتعاون الميسر داخل المنظمات. وفي بعض المنظمات، يمكن أن يتم هذا على نطاق واسع، مثل جهود شركة جنرال إلكتريك بأن تصبح «بلا حدود».

وفي منظمات أخرى، يمكن أن يعني ذلك ببساطة استخدام لجان عشوائية أو تقنيات تعاونية. ويمكننا أن نتوقع فقط قوى تنافسية تطلب مزيداً من التعاون الفعّال من المنظمات. وما نقترحه في كل مكان من هذا الكتاب هو أن الجهد الموجه لدعم التواصل المناسب سيؤدي إلى نتائج أفضل من المناهج الفضفاضة التي تتم لمرة واحدة.

وعندما تصبح الشبكات جزءاً معروفاً أكثر في الحياة التنظيمية، فمن المؤكد أن الأفكار حولها ستتطور، وتصبح جهود تحسينها أكثر استهدافاً وتعقيداً. ونتوقع في المستقبل رؤية شبكات مصممة تركز على اقتراحات ذات قيمة محددة. على سبيل المثال، شبكات مصممة لتوفير خدمات خاصة حسب الطلب، مع وجود حوافز وتقنيات تتيح للمجموعة الإحساس بحاجات العملاء والتجاوب بسرعة مع خبرات مناسبة بغض النظر عن الموقع الجغرافي أو الفجوة الوظيفية. وفي المقابل، فإن الشبكة المصممة لتوفير الحلول الروتينية منخفضة التكلفة ستكون أكثر فاعلية إذا كان يمثلها عدد قليل من العلاقات، ولديها مزيد من التقسيمات وبنية تحتية فنية لمساندة العمل المتكرر. وما هاتان الحالتان إلا اثنتان من صيغ عديدة ممكنة للشبكة لهما مقترحات قيمة واقتصاديات وبنى تحتية مختلفة جداً.

على المستوى الفردي، فإننا نتوقع التنفيذيين يولون اهتماماً أكبر للتواصل الشخصي (الخاص بهم وبموظفيهم). فتبني وسائل مثل آكت! «Act!» وأوت لوك «Outlook» التي تساعد الأفراد على إدارة الاتصالات الشخصية، يتزايد بسرعة. وقد بدأت أقسام الموارد البشرية في بعض المنظمات الرائدة بعمل تقييم وتطوير فردي للشبكة بعيداً عن دورها في التطوير المهني.

وبشكل خاص، فإننا نعتقد أن إدارة شبكة التواصل الشخصي ستصبح جزءاً مهماً أكثر فأكثر في تطوير أصحاب الأداء المميز. ويتخذ التنفيذيون إجراءات على ضوء الكم الكبير من المعلومات في شبكاتهم. فكون المرء صاحب قرارات فعّالة، لاسيما بالانتقال أعلى في مراتب المنظمة، يعني القدرة على تلقي معلومات متنوعة وموازنة الوجهات والآراء المختلفة. فقد سمعنا مراراً وتكراراً أن تنفيذيين واجهوا مقاومة قوية عند اتخاذ القرارات لأنهم لم يأخذوا حاجات بعض الأفراد أو جميع جوانب المبادرة بالحسبان. فالاطلاع على مختلف الآراء يعتبر مهماً للتنفيذيين، لكن يصعب تحقيق ذلك لأن كثيراً مما في برنامجهم مكرس لأعمالهم. ويُعد تحليل الشبكات إحدى وسائل الضمانة بألا تصبح الشبكات الشخصية متحيزة أو معزولة للغاية.

التغيرات المستقبلية:

ديناميكية الشبكة:

وبما أن العمل أصبح ينحصر في مشـــروع معين، وأكثـــر مرونة، وأقصر مدة، فإن القـــوة العاملـــة ككل أصبحت أكثر قـــدرة على الحركة [٤]. وبالإضافـــة إلى ذلك، فإن مبادرات المديرين مثل تقليص التسلسل الهرمي للسلطة، والهندرة، والتصاميم التي تتم بجهد الفريق (ذكر القليل من الأمثلة) قد قضت على دور العلاقات المحددة رسمياً في المنظمات. والنتيجة هي أن شـــبكات الموظفين ليســـت ساكنة مثل سكون أشكال تدفق الاتصالات أو المعلومات التي يتم رســـمها كجزء من تحليل الشبكة الاجتماعية. ولكن حتى الآن، يبدي المديرون قليلاً من الاهتمام إلى ســـمات الشـــبكات الأكثر ديناميكية وإلى الطريقة التي تؤثر بها هذه السمات على التغير والمرونة التنظيمية [٥].

وفي عدد من الحالات رسمنا الشبكات في مرحلتين زمنيتين وشهدنا تحولات هائلة في الأنماط حتى بعد فترة زمنية وجيزة. فعلى ســـبيل المثال، كشـــف تحليل المعلومات الخاصة بالعلماء في مرحلتين زمنيتين أنماطاً مختلفة بشكل مذهل من التعاون نتيجة إعـــادة التنظيم الـــذي أدى إلى دمج المجموعات وبدلت الأدوار والمســـؤوليات. إلا أنه رغم التحول في أنماط تدفق المعلومات، فقد وجدنا أن بعض العلاقات لم تختفِ، مما جعل الشـــبكة تعاني عبئاً زائداً. وقد كان يتم اللجوء إلى الأشـــخاص الذين أصبحوا محوريين بعد عملية إعادة التنظيم وذلك بحثاً عن معلومات متصلة بأدوارهم الجديدة والسابقة.

وقد شاهدنا نتائج مشابهة في منظمات تحاول التكيف بعد حدوث عملية اندماج، أو منظمـــات تبنت تصاميم قائمة علـــى عمل الفريق. ويمكن إعادة الهياكل التنظيمية سريعاً، لكن في الواقع، يستغرق زوال بعض العلاقات وقتاً، كما يستغرق نشوء علاقات أخرى موثوقة وقتاً أيضاً. ولتســـهيل التغيير، سيحتاج تحليل الشبكة أن يتعامل بشكل أفضل مع الجوانب الدائمة والديناميكية للعلاقات.

كما يمكن عن طريق محاكاة الحاسب الآلي للشبكات أن يكشف أيضاً عن ديناميكية ممكنة للشـــبكة وأن يقدم معلومات مفيدة للقرارات الإســـتراتيجية واللوجســـتية التي يتخذهـــا المديرون. ويمكن لهذه المحاكاة أن تكون مفيدة للغاية إذ كان بإمكان المديرين جمع معلومات مناسبة وكانت لديهم المهارات اللازمة لابتكار وتشغيل البرامج الإلكترونية المناســـبة. وبكل بســـاطة، يمكن للشبكة القائمة على ســـيناريوهات مغادرة أشخاص

معينــين أو مجموعــات من الموظفين أن تبين للمديرين بــأي جانب منظمتهم ضعيفة. وهذه مســألة خطيرة عندما يكون ســوق العمل في أوجه، مثلما كان عليه الحال في أواخر التسعينيات. كما أن هذه مسألة شائعة في الحكومة، حيث تعاني حالاتٍ كثيرة من التقاعدات. ويمكن لتحليل الشــبكة أن يســاعد المديرين على الاستعداد لحالات ترك العاملين للمنظمة من خلال إيجاد زيادة مناسبة في الشبكة.

نظرة أعمق إلى العلاقات:

يركز هذا الكتاب بشــكل أساسي على تدفق المعلومات والتعاون، وهو موضوع شائع في دراسات الشــبكة. ورغم اهتمام بعض الباحثين في الجوانب العاطفية للشبكات، مثل الصداقة، والاســتلطاف، أو الثقة [٦]، إلا أن معظمهم وجه الانتباه إلى الســمات البنيوية للشبكات. وإننا نعتقد أن أحد الاتجاهات في تحليل الشبكة سيكون في رسم الأبعاد المختلفة المهمة نظرياً في العلاقات.

إننــا نعمل على أحــد جوانب هذا الموضوع مع بيل خــان «Bill Kahn» من جامعة بوســطن «Boston University» مــن خلال تقييم الوظائــف المختلفة لعلاقات مكان العمل. وحتى اليوم، أجرينا ســتين مقابلة في ثلاث منظمات، حيث ســألنا الموظفين عــن العلاقات التي يلجؤون إليها لمختلف الحاجات في العمل. وقد وضحت المقابلات الأشخاص الذين يعتمدون عليهم داخل وخارج المنظمة، وذلك على ورقة بيضاء فارغة، في النواحي التالية:

- أهــداف المهمة - أفــراد يقدمون معلومات، وموارد أو توجيه يســاعدنا على إنجاز العمل.
- التطور المهني (التعلم) - أفراد يقدمون تغذية مرتدة مفيدة لتطورنا المهني.
- المســاندة المهنية (الدعم السياسي) - أفراد يحتلون مواقع مؤثرة ويكونون مساندين ويقدمون الدعم السياسي.
- إبراز المعاني - أفراد يساعدون على تفسير الإشاعات والأحداث والثرثرة.
- الدعم الشخصي - أفراد يساعدوننا على التكيف مع المواقف الصعبة والنهوض منها وذلك في العمل أو في الأزمات الشخصية.
- الهــدف - أفــراد يجعلوننا نشــعر أن ما نقوم به في العمل أمــر مهم، وأن عملنا له معنى.

في المقابلات أشــار من قابلناهم باســتمرار إلى أنهم يحتاجون إلى أشــخاص في حياتهم يستطيعون خدمة كل واحد من هذه الغايات. وبالرغم من أن العلاقات تصبح مجردة أكثر فأكثر في الوظائف الدنيا، إلا أن الوظائف العليا تعتبر في العادة هي الأكثر أهمية. والأمر الأكثر إثارة، رغم ذلك، هو تنوع الطرق التي يدير بها الموظفون منظومة العلاقات التي تخدم هذه الوظائف. فمثلاً، لدى البعض شبكات مهمات مكثفة لكنهم يعتمدون على واحد أو اثنين فقط من الأشخاص للقيام بالوظائف الأخرى. ويصابون في العادة بالدهشــة عندما يعرفون مدى خطورة تعطل شبكاتهم نتيجة خسارة واحد فقــط من حلقات التواصل. ولدى آخرين شــبكات متنوعــة للغاية وهم دقيقون حول طبيعة الأشخاص الذين يلجؤون إليهم ولأية غايات. وتعتبر شبكاتهم أكثر نشاطاً، إلا أن هذه المقابلات وضحت ســريعاً الوقت والجهد الذي يستغرق للحفاظ على عدد من العلاقات الفريدة.

إن الهــدف من هــذا البحث، في جزء منه، هو مســاعدة الأفراد على تشــخيص فاعلية شــبكاتهم من خلال توفير نظرة أعمق للعلاقات. ولكن يعتمد شــكل الشبكة على عدد من العوامل التي بدأنا توًا استكشــافها. فمثلاً، يبدو أن طريقة الأفراد في تقويــة العلاقات تعتمــد على المرحلة التي يمرون بها في مهنتهم. ففي المراحل الأولى تكون لدى معظمهم شبكات قوية لتطوير المهنة ويعتمدون على العميل والرئيس لإدراك الهدف. وفي مرحلة لاحقة، تكون شبكات تطور المهنة أقل أهمية من تلك التي تعتمد على الإدراك، ويتأثر الهدف بزملاء ذوي قيمة أو أشــخاص خارج المنظمة، مثل أفراد العائلة. وفي السلســلة التالية من مشــاريعنا، نأمل أن نحصل على وعي أكبر بكيفية إمكان شخصية الفرد وتصميم العمل والمرحلة المهنية ونوع الجنس أن تشير إلى أنماط معينة من العلاقات التي ستؤدي إلى أشخاص أكثر كفاءة وأكثر رضا.

كما رســمنا هذه الأبعاد في المجموعات، حيث حصلنا علــى بعض النتائج المثيرة. فمثلاً، بالنظر إلى شــبكة افتراضية من الخبراء في إحــدى منظمات التقنية، عرفنا أن المتصلين يحصلون على المعلومات والمســاعدة بســهولة عبر الشــبكات الاجتماعية الافتراضية. لكنهم كانوا يصارعون بشــدة في الحصول على فوائد أكبر مثل المساندة الشخصية. ويبدو أن التواصل المباشر وجهاً لوجه، وربما الثقة التي تنشأ عن مثل هذه اللقــاءات، يعتبر ضروريــاً إذا أراد العاملون في المواقع الخارجية الحصول على فوائد شخصية من العلاقات.

وفـي موقع مختلف، وجدنا أن أبعاد هذه العلاقات تقوم بشكل فريد بحيث تتنبأ بالرضا الوظيفي والتزام الموظفين. فوضع الموظف في شبكات الوعي والتطوير المهني قاد إلى رضا وظيفي أكبر- لكن ليس بالطريقة التي يمكن أن تعتقدها. فقد ذكر الأشخاص أن حاجة الآخرين إليهم في هذه الأمور هو من يبعث بالرضاء الوظيفي وليس وجود آخرين يلجؤون إليهم. وتمثل هذه النتيجة دلالات مثيرة بالنسبة لبرامج التعليم. فعلى الأقل من ناحية الرضا، تشير إلى أن مثل هذه البرامج تفيد القائم على التعليم أكثر من المتعلم.

ويقودنا هذا البحث إلى نظرة أكثر شمولية عن كيفية اعتماد الموظفين على العلاقات من حولهم. وقد بدأت بحوث أخرى لنا اطلاع عليها في هذا الصعيد بالتركيز على جوانب سلبية للعلاقات في المنظمات [٧]. فبدلاً من افتراض أن كل العلاقات مفيدة، يطرح هذا البحث فكرة أن العلاقات السلبية، رغم قلة عددها، لها تأثير أقوى من العلاقات المفيدة. ويمكن الانتقال بالآراء حول الشبكات بما يتجاوز حالات التواصل بين الأشخاص. وقد دعت كاثلين كارلي «Kathleen Carley» من كارنيجي ميلون «Carnegie Mellon» لفترة طويلة إلى النظر إلى مختلف قواعد البيانات أو مصادر أخرى للمعلومات على اعتبار أنها عقد مفصلية في الشبكات.

تمكين التقنية:

ربما أكبر مساهم وحيد في ارتقاء تحليل الشبكات الاجتماعية الحالية هو تقدم إمكانات الحاسب الآلي. فعلى المستوى التكتيكي، تتمثل بعض أهم التطورات الحالية في جمع البيانات وعرضها. ويمكننا حالياً بناء شبكات من مراسلات البريد الإلكتروني وربما نستغل اتصالات البريد الإلكتروني لتحسين فهم محتوى التواصل بين الأفراد. وبالرغم من أن استغلال البريد الإلكتروني يثير مشاكل أخلاقية ولديه حدود قانونية، إلا أنه يمكن أن يمنحنا فهماً أكبر للشبكات في مختلف المنظمات.

وباستخدام أداة قائمة التقنية، يمكنك بناء تصور عن الشخص على أساس محتوى رسائل البريد الإلكتروني والوثائق التي تتدفق على خوادم البريد الإلكتروني. وبدون إقحام تقريباً، يمكن للمنظمات استخدام هذه النظم لأحداث ملف خبرات وبالتالي مساعدة الأفراد على العثور على الخبراء. ورغم أن الشبكات التي أنشئت عبر حالات التواصل بالبريد الإلكتروني قد تعكس وسيلة واحدة فقط وليس تواصلاً وجهاً لوجه (وهو ما يعتبره كثيراً من الأفراد الوسيلة الأكثر أهمية)، إلا أنه لا يمكن التقليل من

أهمية هذه التقنية. وإذا أصبح استخدام هذه النظم أكثر انتشاراً، فيمكن أن يكون لها تأثير قوي على الشـبكات الاجتماعية التقليدية. فعلى سبيل المثال، إذا كان الموظفون يتواصلون أكثر باسـتخدام التقنية من التواصل الشخصي، فربما يتواصلون أكثر حول المهمات وأقل فيما يتعلق بالأمور الشـخصية المشتركة أو بالعضوية التنظيمية. ويعني ذلك من ناحية، أن شبكات الموظفين يمكن أن تصبح أكثر انسيابية وأكثر تجاوباً. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يُغْرَى الأشخاص بالاحتيال على النظام بوضع معلومات وادعاء خبرات بطرق من شأنها رفع مكانتهم بما لا يساعد المنظمة.

والمسـألة الثانية هي العرض الفعّال للمعلومات المعقدة في الشـبكة. فحتى يكون لمعلومات الشـبكة تأثير، يجب أن تكون مبسـطة ولكن لها معنى على مسـتوى الفرد والمجموعـة. ويسـاعد في ذلك العديـد من البرمجيات، في جمـع البيانات وعرض المعلومـات. أدوات التعامل مع البيانات واسـترجاعها، مثل ريـزون «Raison» الذي تم تطويره في معامل واطسـون أي بـي أم «IBM's Watson Laboratories»، يزدحم بقواعـد بيانـات تحتوي على معلومات على المسـتوى الفردي، حيـث يمكن بعد ذلك تجميعها للتحليل على مسـتوى المنظمة. وتسـتخدم بعض أنظمة رسم الشبكات مثل باجيك «Pajek» حسابات معقدة لضغط شبكات مؤلفة من مئات الآلاف من العقد في شبكات أصغر يمكن إدارتها ويمكن تحليلها باستخدام طرق أكثر تحديداً.

سلبيات محتملة لمنظور الشبكة:

بالطبع هناك حدود لفائدة نظرية الشـبكة. وتقف كثيراً من المنظمات التي عملنا معها بعيداً عن إدراك هذه النقطة. ولكن عندما تصبح فكرة الشـبكات أكثر شـعبية، يجب على المديرين النظر إلى السـلبيات المحتملة. فما الشبكات إلا جزء واحد فقط من أحجية معقدة، ولكن عند اكتساب فكر الشبكات زخماً يمكن أن يصبح هذا المنهج هو الموضة- أي الصرعة القادمة. ولو حدث هذا، فيمكن ألا يتم تطبيق تحليل الشبكة بطريقة محسوبة. فالتركيز الكامل على الشبكات الاجتماعية خطير إذا كان الموظفون يعتقدون أن الشـبكات المثلى وحدها ستؤدي إلى العثور على الأمر المقدس الذي يؤدي إلى تحسين الأداء. ومن الواضح أن هنالك قضايا أخرى مهمة. فعلى سبيل المثال، من المهم توظيف الأشخاص المهرة وتدريبهم والاحتفاظ بهم. وكذا الحال بالنسبة لقواعد البيانات ومكامن المعلومات الأخرى. فرغم أن قواعد البيانات ليسـت المحطة الأولى التـي يتوقف عندها معظم الناس، إلا أنها تشـكل صيغة قويـة للذاكرة، والروتينيات ومنتجات العمل التي يمكن إعادة استخدامها.

كمـا يمكن أن يكون هناك خطر بالنسـبة للمديرين فـي التركيز كثيراً على أدوات المساعدة. فعلى سبيل المثال، شاهدنا مديرين يجبرون الموظفين على استخدام تقنيات الرسائل الفورية؛ مما أدى هذا إلى نتيجة غير مقصودة حيث أمضى الموظفون الكثير من الوقت يتراسـلون وأحدث ذلك مشـكلات في العمل. وفـي الحقيقة؛ إن الأدوات التي تتيح الترابط السهل تشكل خطراً ما على العلاقات. فرغم أنه من السهل إرسال رسـالة فورية أو بريد إلكتروني إلى شـخص آخر عندما يتوافر لك الوقت، فربما لا يكون مناسـباً أو سـهلاً بالنسبة للمستقبل أن يرد بشـكل مناسب. إلا أن الرد بشكل مقتضب بعد يومين - أو أسـوأ من ذلك حذفها في سـاعة متأخرة من الليل من كثرة الشـغل- يمكن أن يلحق ضرراً سـريعاً أو يقطع العلاقة. فالبريد الإلكتروني مرسل الرسـالة والذي لا يلقى رداً يحجم العلاقة بالنسـبة للمرسل، رغم أن المستقبل قد لا يتذكر حذف الرسالة. وربما لا يتاح له/لها أبداً فرصة تسوية سوء الفهم.

إضافة إلى ذلك، فإن الشـبكات الاجتماعية ما هي إلا جانبٌ واحدٌ من رأس المال الاجتماعي والتي تستحق النظر. وتتشابك الثقافة، من حيث القيم والمعاني المشتركة، مع الشـبكات بطرق مختلفة وتمثل وسـيلة أخرى لمسـاعدة المديرين. ونرى هذا في العـادة من حيث الثقة أو السـلامة في المنظمات. وفي بعـض الأماكن يكون مقبولاً تماماً بالنسبة للموظفين طلب المساعدة، في حين أنه في أماكن أخرى، ينظر إلى مثل هذه الطلبات على أنها مؤشـر على الضعف أو عدم الكفاءة. ولهذا السلوك شأن أقل بأنماط الشبكة، ولكن له علاقة بالثقافة السائدة في منظمة أو مهنة معينة.

حدود تحليل الشبكة الاجتماعية:

لتحليل الشـبكة الاجتماعية كأداة بيد المديرين حدود وسلبيات محتملة. وللتأكيد على مفهوم تحليل الشـبكة مرة أخرى، فإنه يمثل نظرة مفصلة للعمل والتعاون بشـكل لا يمكن أن تقدمه وسـائل التشـخيص الأخرى. إلا أن تحليل الشبكة وحده يمكن أن يعلمنا الكثير. إضافة إلى ذلك، تعتبر الشـبكات مفيدة للغاية، ويتحمل محللو الشبكة مسـؤولية ضمان الاسـتخدام الأخلاقي للمعلومات. ويصدق هذا خاصةً عندما يتم عرض الأشخاص والأقسام بطريقة أقل إيجابية. ففي هذه المواقف يجب على المحللين التمتـع بالمهـارة العالية ليس فقط في جمع معلومات الشـبكة وتحليلها، بل أيضاً في عرض النتائج بشكل بناء وتسهيل الحوار لتحسين أنماط الشبكات.

حدود معلومات الشبكة:

دائماً يعتبر الحصول على معلومات جيدة عن الشبكة تحدياً، إذ تشكل بعض الطرق في جمع المعلومات عن الشـــبكة عبئاً قليلاً على الأشـــخاص في الشبكة. فعلى سبيل المثال، يعتبر اســـتخدام سجلات الدخول إلى البريد الإلكتروني لتقييم درجة التواصل في الشـــبكة أمراً سهلاً وســـريعاً. إلا أن الطرق الأسهل في التحليل ربما لا تكون هي التي تحمل المعلومات المهمة. فلو وضعت الرسم البياني لمسار شبكة البريد الإلكتروني أمام مدير تنفيذي فسوف يخبرك/ تخبرك أن الشكل لا يصور مسار انسياب المعلومات المهمة؛ لأن التنفيذيين من المحتمل أن يشـــاركوا في شـــبكة التواصل وجهاً لوجه حيث يحـــدث جل عملهم. وللحصول على مســـتويات تواصل ذات قيمـــة أكبر، يمكن جمع البيانات من خلال المشـــاهدة أو الأسماء الإلكترونية التي تتواصل مع بعضها. ويمكن لهذه الطرق أن توفر دقة أكبر، لكنها تحمل في طياتها تكلفة معينة.

لقد وجدنا أن التفصيل الزائد أمر قاتل في توضيح الهموم الإدارية في الشـــبكات الاجتماعيـــة. ففي معظم الحالات، حصلنا على معلومات مفيدة جداً عن الشـــبكات من خلال المســـح. ولكن هذه الطريقة تســـتنزف الوقت، حسب حجم المجموعة، وهي معرضـــة للمشـــكلات التي تعانيها الأبحـــاث القائمة على إجراء المســـوحات. فيمكن للموظفين نســـيان علاقات مهمة عندما يتعجلون بتعبئة استبانة المسح. كما يمكن ألا يقدمـــوا معلومات صحيحة عن حالات التواصل، حيث يضخمون إجاباتهم ليجعلوا من أنفســـهم في موقع الأهمية. ويعكس كل شـــكل من أشكال الشبكات الاجتماعية جانباً واحداً فقط من العلاقة.

ويوضح الملحق «أ» طرق التحقق من المعلومات التي يتم جمعها من خلال المسح، مثل سؤال كلا الطرفين عن التفاعل. كما يمكن للمحللين أيضاً جمع الشبكات ليعرفوا أكثر عـــن التفاصيل الداخلية لمجموعة ما. ولكن لتحقيـــق الفائدة، يجب تطوير بنود عمل لتحســـين الربط في الشـــبكات وذلك بالتعاون الوثيق مع أعضاء في الشبكة يتمتعون بمعرفة قوية. وفي العادة فإنه إما في اللقاءات التي تتم مع عدد قليل من الأعضاء أو في الجلسات التي تدار ويشارك فيها المجموعة بالكامل، فإننا نبين نقاطاً في الشبكة نعتقد أنها مؤثرة أو ذات إشـــكالية ومن بعد ذلك نســـأل الأعضاء أي القضايا تهمهم. ومن المهم بالنسبة لمحللي الشبكة ألا يأخذوا بالدقة الظاهرة في الأشكال والتحليلات إلى أن يتحققوا من النتائج التي توصلوا إليها مع أعضاء الشبكة.

وهناك حد آخر في تحليل الشبكة، وهي خبرة المحلل. إذ تستغرق عملية تطوير الخبرة في جميع الجوانب وقتاً - من اختيار مجموعة ما إلى تصميم وتوزيع المسح إلى تحليلها وتقدم المعلومات (التغذية المرتدة) - وهنالك العديد من الأخطاء التي يمكن أن تقع. وقد وقعنا في معظم هذه الأخطاء إن لم يكن كلها في هذه الرحلة. وفي الملحق «أ» حاولنا توخي الدقة حيث لم يستعص علينا تحديد الخطوات المهمة والاعتبارات عند تحليل الشبكة. إلا أن كل مجموعة تطرح تحديات جديدة، ويؤدي الحكم الشخصي دوراً في كل مرة نجري فيها تحليلاً. كما أن تفسير معلومات الشبكة يعتبر فناً بالإضافة إلى كونه علماً؛ فأحد الزملاء يساوي بين هذا الأمر والفرق بين القدرة على أخذ صورة بأشعة إكس والقدرة على تفسيرها. فتنمية القدرة على تحديد المشكلة يستغرق وقتاً، رغم أن التقدم في كل تحليل يعتبر طريقة جيدة لاكتساب هذه الخبرة.

إساءة تفسير أشكال الشبكة:

هناك أمر غريب وجميل في أشكال الشبكات. فحتى عندما لا نعرف الأشخاص أو القضايا التي تصارعها المجموعة، تتحدث الأشكال لنا على المستوى الحدسي. فإننا نعرف فقط أنها تعكس كيفية أداء العمل فعلياً. لكن يمكن أن تبدو الأشكال معقدة لمن ينظر إليها للمرة الأولى، وأحياناً سيقرأ المديرون فيها ما يريدون رؤيته ويتجاهلون المعلومات التي توحي إليه فعلياً.

ولن ننسى أبداً الموجز الذي تم تقديمه لمدير تنفيذي رفيع وفريقه الإداري. فقد أنشأنا شكلاً لشبكة علاقات لم تكن موجودة، ولكن يجب وجودها إذا ما أرادت المجموعة أن تكون ناجحة. ونتيجة عدم إصغائهم لنا ونحن نشير إلى أن هذه العلاقات غير موجودة، بدأ المدير بسرد أحداث ومناسبات أدت إلى إيجاد الشبكة المعنية. فخلال خمس دقائق من التحدث، استذكر الحوارات - من دورة سابقة قبل العمل في المشاريع الحالية - حيث كان واثقاً من أنه أوجد نمط الشبكة الماثل أمامه. والمقصود هنا أن هذه الأشكال وسائل جذابة لتشكيل الحس، وعلينا الحذر فلا نجعل معتقداتنا وأمانينا تسيطر علينا.

ولتجنب إساءة التفسيرات، يجب على محلل الشبكة مشاركة النتائج بشكل منتظم. كما يجب على المحلل أيضاً تطوير طريقة هادئة لتصحيح القراءة غير الصحيحة التي تحدث أحياناً لشكل ما. ويمكن أن يكون هذا صعباً إذا كان المخطئ كبير التنفيذيين،

لكن من المهم تصحيح هذه الأخطاء. ومن المذهل أن نعرف مدى بقاء هذه الأشكال في ذاكرة المديرين وتغيير تفكيرهم وحديثهم عن الموظفين. وحتى عندما لا تتخذ المنظمة إجراءً فورياً حول هذه الأفكار، فإننا نشعر بالدهشة دائماً في التحول في اللغة وطرق التفكير في مجموعات الموظفين والترابط الشخصي بعد اطلاع المديرين على أفكار الشبكات.

الوضع الدفاعي:

يمكن لأشكال الشبكات، وما ذلك إلا تشخيص ثقافي أو استطلاع لرأي الموظفين، أن تكون ملهمة بشكل كبير. ومن حين لآخر، يمكن لمعلومات الشبكات أن تستثير حالات دفاعية ونكراناً من جانب المديرين أو الأقسام عندما تطرح بطريقة غير محببة. وفي أسوأ الأحوال، تتحول جلسات التقييم إلى جدل حول قياس الشبكة أو القضايا الأخرى الأقل أهمية من المشكلات التي تتسبب في ضعف التعاون. ويمكن للمحللين الاستعداد لهذا الأمر بدرجة معينة في بداية تحليل الشبكة. فإجراء المقابلات قبل التقييم يمكنه الكشف عن المناخ السياسي. فإذا كان مشحوناً جداً، فإننا نوصي بعدم الكشف عن الأسماء في الأشكال (انظر الملحق «أ» للاطلاع على مناقشة معمقة للقضايا التي تتعلق بالإفشاء).

ويمكنك تعلم الكثير باستخدام أشكال مختلفة لإبراز العقد في الأشكال البيانية الخاصة بالشبكة. كما يمكن لهذه العقد أن توضح، على سبيل المثال، تأثير تسلسل السلطة أو الوظيفة. كما يمكن لجداول الكثافة مثل تلك التي وصفت في الفصل الثاني أن تكون مفيدة دون الكشف عن الأسماء. ورغم أن مستوى الإثارة في الغرفة عادةً ما يكون أعلى فيما لو احتوت الرسوم البيانية على أسماء أشخاص، إلا أنه من الأفضل دوماً عدم وضع معلومات شاحنة غير ضرورية.

وحتى مع اتخاذ مثل هذه المحاذير، فإن لدى معظم الأشخاص الذين ينخرطون في هذا العمل قصصاً حول مديرين أصيبوا بالإحباط من الطريقة التي تم تقديمهم فيها في أحد الأشكال البيانية للشبكات. وأسلوبنا المتبع هنا التركيز بشكل منتظم على القوى التنظيمية التي يمكن أن تؤدي بالشخص إلى موقع معين وليس على ما يقوم به الشخص من عمل للتسبب بالمشكلة. وسوف تصل الحوارات البناءة إلى طريق مسدود إذ سألت أحد المديرين كيف يؤثر سلوكه سلباً على الترابط والتعاون.

إن التركيــز على النظام بدلاً مــن الأفراد يمكن أن يجعل المحادثات الصعبة ممكنة وبناءة للمجموعة ككل. فعلى سبيل المثال، يصبح بعض الأشخاص المهمين جداً عوائق نتيجــة أفعالهم الخاصة، ولكن أيضاً نتيجة طرح الآخرين آلاف الأســئلة عليهم وترك القرارات لهم. وفي المقابل، يتواجد بعض الأشخاص أحياناً على الهامش بسبب عدم الإصغاء لهم؛ إذ قد تكون أفكارهم صحيحة، لكنهم لم يثبتوا أنفسهم لذا لا يصغي أحد إليهم. ومناقشة هذه القضايا بشكل جماعي، وليس مجرد إلقاء اللوم على فرد، يمكن أن يساعد المجموعة على الاتفاق الجماعي على أسباب المشكلة وسبل حلها. وإن إقناع شــخص ما أنه أصبح عائقاً ويجب عليه أن يتخلى عن بعض صلاحياته باتخاذ القرار ما هو إلا جزء من المعركة. ويجب عليك أيضاً الحصول على موافقة الآخرين بالتوقف عن طرح الكثير من الأســئلة وترك القرارات لهؤلاء الأشخاص، وبالتالي إبعادهم عن الموقف (عنق الزجاجة) الذي يعتبر معوِّقاً.

الاعتبارات الأخلاقية:

يمكن لتحليل الشــبكة، في أســوأ الحالات، اســتخدامه لإيذاء النــاس. ودائماً، الأشخاص الذين ســوف يبدؤون بإجراء عمليات تقييم سيطلب منهم استخدام تحليل الشــبكة في مرحلة ما كوسيلة لتحديد هوية الأفراد الذين يريد المدير الاحتفاظ بهم، لاســيما في حالات الاســتحواذ على شــركات أخرى وفي حالات التغيير التي تتم في المنظمات على نطاق واسع. والمهمة الفعلية في مثل هذه المواقف هي استخدام تحليل الشــبكة لتحديد من سيطرد من العمل، حيث هم في العادة ممن على الهامش. وكما ناقشــنا في الفصل الخامس، هنالك أسباب عديدة تجعل من الناس في الهامش وهم منتجون جداً. فمحاولة التخلص من الأشخاص الهامشيين دون تمييز ليست هي خطأ فقط من زاوية أخلاقية، لكنها سخيفة من ناحية إدارية أيضاً.

فحتى الأشخاص المهمون جداً يمكن أن يكونوا عرضة للخطر. ففي إحدى الحالات دهشنا للشدة التي ركز فيها أحد المديرين التنفيذيين على شخص مهم جداً في إحدى الشبكات التي تمثل تحالف شركات. في الوهلة الأولى أشار الرسم البياني للشبكة إلى أن هذا الشخص كان مرتبطاً بشكل قوي بعدد كبير من الناس من طرف أحد الشركاء، لكنه كان أقل ارتباطاً بمنظمته. وقد بدأ هذا المدير المدفوع بسلوكه المُسيَّس استخدام هذه المعلومات لإبعاد هذا الشــخص المهم ووضعه على الهامش. وعندما ســمع ممول تحليل الشبكة بما كان يجري، أطلع المدير التنفيذي على مخطط الشبكة الأصلي وعلى

آخر بعدما يتم نقل الشـخص. لقد أشـار المخطط الثاني إلى أنه بدون ذلك الموظف، فإن التحالف سيتحطم. ويعود الفضل لتحليل الشبكة، إذ حظي أن هذا الموظف المهم بمزيد من الدعم اللازم. إلا أن الخطر موجود دائماً، إذ إن معلومات الشبكة يمكن أن تستخدم لأغراض هدامة من قبل الأشخاص الذين لديهم برامج سياسية.

ولا ينفرد تحليل الشـبكة بهذه المخاطرة بأي حـال من الأحوال، لكننا ندق ناقوس الخطـر للعاملين في هـذا المجال. إذ يتحتم علينا جميعـاً، وبالحد الممكن، أن نتأكد من اسـتعمال معلومات الشـبكة بطريقـة أخلاقية وبناءة مع جميـع الأطراف. وقد رفضنا بشكل واضح طلبات إجراء تحليل شبكات عندما علمنا أن المنظمة كانت تحضر لعمليات تسـريح للعاملين. ونأمل أنه أصبح جلياً الآن عدم اسـتخدام تحليل الشبكة كأرضية لمثل هذه القرارات. ويمكن لتحليل الشـبكة أن يكون جزءاً من بيانات يوجهها المديرون لقرارات شـؤون الموظفين. إلا أن معلومات الشـبكة، كما بينا، دقيقة للغاية، ويجب أن يكون موقع الشخص في الشبكة هو المحدد الرئيس لوجوده.

طريق المستقبل:

بالرغم مـن القيود والمحاذير، ينبغي أن يكون واضحـاً الآن، أننا نعتقد، أن تحليل الشبكة الاجتماعية له مستقبل مشرق في المنظمات. فإذا ما طبق بشكل جيد وبطريقة مدروسـة، فإنه يتمتع بإمكانات هائلة لتحسـين الأداء التنظيمي والفردي. ونأمل أن يشاطرنا الآخرون في هذا الحماس والتمتع في استكشاف أفكار الشبكات كما نحن.

ملحق (أ)
إجراء وتفسير
تحليل الشبكة الاجتماعية

هنـــاك منهجان لتحليل الشـــبكة الاجتماعية: التقييم الشـــخصي (المتمحور حول الفرد) والتقييم الجماعي (المغلق). المنهج الشـــخصي يســـتلزم علـــى الفرد أن يحدد الأشخاص الآخرين المهمين بالنسبة لوظيفته أو مهمة معينة (مثل التعلم أو المعلومات) ومـــن ثم الإجابة عـــن مجموعة من الأســـئلة تتعلق بكل واحد من هؤلاء الأشـــخاص. ويمكن أن تأتي العلاقات في شبكة شخصية من أي مجال ومن جميع مجالات الحياة، متضمناً ذلك علاقات الموظفين في نفس القسم، والزملاء في مكان آخر من المنظمة، والأشخاص في منظمات مختلفة تماماً، أو الأصدقاء وأعضاء العائلة.

والميزة المهمة لمنهج الشـــبكة الشخصي هو أنه يكشـــف عن جميع العلاقات المهمة للشـــخص (ليس فقط العلاقات مع آخرين في المنظمـــة التي يعمل فيها). ويُعد جمع البيانات، الذي يتألف من مسوحات قصيرة، عملية سريعة وغير مكلفة. ولكن بما أن الأشخاص عادة ما يعتمدون على مجموعات مختلفة من العلاقات، فلا يمكنك إعداد رســـوم بيانية للشبكة لجميع الأقسام والوظائف باســـتخدام منهج الشبكة الشخصي. فمن المحتمل لشـــخصين في منظمة واحدة أن يحددا علاقات خارج المنظمة، لكن بما أنه لا يحتمل أن يذكرا نفس الأشـــخاص، فإنه يصعب إعداد خرائط شبكات مثل تلك التي وردت في هذا الكتاب [1].

أمـــا في منهج الشـــبكة الجماعي (أو المغلق)، فإنك تقوم أولاً بتحديد شـــبكة ذات اهتمام مشـــترك، مثل وظيفة حساســـة في منظمة أو مجموعة مـــن الأفراد يعتبرون أساسيين في عملية مهمة. وبعد ذلك تقوم بإجراء مسح لكل واحد من الأشخاص في المجموعة حول علاقته مع كل عضو آخر من تلك المجموعة. على عكس منهج الشبكة الشخصي، فإنك تقوم هنا بتقديم قائمة الأسماء للمجموعة التي تقرر إجراء مسح لها. وبالرغـــم من إمكانية الحصول على هذه المعلومات بطرق مختلفة، مثل تتبع الرســـائل الإلكترونية إلى ملاحظة الأشـــخاص على مدار الســـاعة، فإن الوســـيلة الأكثر فعالية تكون عادة بإجراء مسح قصير. ويمكن القيام بذلك بالقلم والورقة، ومرفقات البريد الإلكترونـــي «e-mail attachments»، أو الأدوات التي تتم عن طريق شـــبكة الإنترنت

«Web-based tools». وفي العادة تستغرق هذه العملية بين عشر دقائق إلى نصف ساعة، وذلك حسب حجم الشبكة وعدد الأسئلة المطروحة.

وباستخدام مجموعة كاملة من العلاقات ضمن المجموعة يمكن للمحلل أن يوجد خرائط شبكات ويطبق تشكيلة من التقييمات الكمية. إلا أنه يمكن لمنهج المسح أن يستغرق وقتاً لدى التعامل مع مجموعات كبيرة، ولا يغطي جميع العلاقات التي لدى كل واحد من الأشخاص. فمثلاً، يمكن أن تكون لدى أحد أفراد الشبكة قليل من العلاقات داخل المجموعة ما يجعله يبدو هامشياً في الشبكة، إلا أن لديه شبكة شخصية كبيرة قيمة خارج نطاق المجموعة. وفي العادة يقع علماء البحث، والعاملون في المبيعات، والمختصون ضمن هذا التصنيف.

وفي ظل أهمية فهم العلاقات الخارجية، فإننا نجمع بين المنهجين الشخصي والجماعي عند إجراء تقييم للشبكة. ويتيح هذا للمديرين تقييم الروابط الخارجية، التي يمكن أن تكون مصادر مهمة لمعلومات وأفكاراً جديدة (مثل وحدات البحث والتطوير المتصلة بالمؤسسات الأكاديمية) أو يمكن أن تكشف عن مراحل يشكل فيها انعزال الشبكة مشكلة محتملة (على سبيل المثال، عندما يركز القادة أو كامل المجموعة على بعضهم ولا يأتون بمعلومات من الخارج). كما يوفر معلومات تشخيصية يمكن للأفراد داخل الشبكة استخدامها لتطوير شبكة شخصية فعالة.

إجراء تحليل الشبكة الاجتماعية:

الخطوة (١): تحديد مجموعة مهمة إستراتيجياً:

إن الخطوة الأولى في إجراء تحليل للشبكة هي تحديد شبكة يكون فيها التعاون الفعّال مهماً للمنظمة. ففي بعض الأحيان، تكون الوظائف أو الأقسام المحددة رسمياً اختيارات جيدة. فعلى سبيل المثال، يمكن لمجموعات البحوث والتطوير في المنظمات الصيدلانية أو الوظائف التي تتعامل في الإقراض التجاري في البنوك، بحد ذاتها، أن تقدم أفكاراً مهمة للمديرين. إلا أنك تستطيع في العادة الحصول على فوائد أكبر إذا فكرت في الشبكات التي لا توجد في هيكل المنظمة الرسمي ولا تحظى باهتمام إداري أو يخصص لها قليل من الموارد. فعلى سبيل المثال، إن تقييم تشابك وظائف البحوث والتطوير والتسويق في المنظمات الصيدلانية يمكن أن يكون له تأثير أقوى بكثير على تطوير العقاقير وإطلاقها في الأسواق مقارنةً بتحليل قسم البحوث والتطوير فقط. وبالمثل، إن النظر إلى الشبكة ضمن العملية الكلية للإقراض التجاري يمكن أن يساعد

المديرين على تحديد فرص زيادة البيع أو تقليل عدد مرات دوران القرض بشــكل أكثر فاعلية من تقييم وظائف الإقراض التجاري فقط.

إننا نحث الأشخاص على اعتبار المجموعات التي يؤدي فيها التعاون الفعّال إلى فوائد إســتراتيجية وتشــغيلية للمنظمة. كما نبحث عن مجموعــات تتخطى الحدود المكانية والوظيفية والتسلســل الهرمي لأن هذه عبارة عن نقاط تقســيم معروفة في الشبكات. وقد اشتملت التطبيقات التقليدية في المنظمات التي عملنا معها على ما يلي:

- تكامل الشبكات التي عبر العمليات الأساسية. إن الشبكات بين العمليات الجوهرية هي في العادة مقســمة بحدود وظيفية وبالتسلســل الهرمي للســلطة. ويمكن لهذه الحــدود أن تمنع المجموعات من إحداث تكامل في الخبرات الفريدة، وبالتالي فإنها تقلل من الجودة والفاعلية والإبداع.
- تعزيز الإبداع عبر الترابط في عملية تطوير منتج جديد أو مبادرات تحسين العملية. إن أهم إبداع هو الجهد التعاوني، على صعيدي الفهم والتطبيق. وســواء كان تركيز تحليل الشــبكة على تطوير منتج جديد أو مبادرات تحسين عملية معينة، فإنه يمكن أن يكون مهماً للغاية الكشف عن كيفية تكامل خبرات فريق ما ومدى فاعلية الاعتماد على خبرات الآخرين في المنظمة.
- تســهيل تكامــل ما بعد الدمج والتغيير الواســع النطاق في المنظمة. يُعد التغيير الواســع النطاق، لاســيما في المواقف التي تتطلب معرفة قوية، مشــكلة بالنسبة لإحداث تكامل في الشبكة. ويمكن لتحليل الشبكة الذي يُجرَى قبل مبادرة التغيير أن يساعد في إفادة التغيير معلوماتيــاً بالإضافــة إلى تحديد الأشــخاص الذين قد يرغب صاحب المشــروع منهم في الانخراط مبكراً في العملية للحصول على معلومات حول التغيير. كما يمكن لتحليل الشبكة أن يتم كمتابعة بعد ستة إلى تسعة أشهر من التنفيذ. وفي العادة فإن هذه التقييمات تكشف عن مسائل لا يدركها المديرون لكن يجب التعامل معها لتأمين نجاح المبادرة.
- مساندة المجموعات الداخلة في الممارسة. لا يعترف في العادة بالمجموعات المتدربة بشكل رســمي، لكنها يمكن أن تكون مهمة بالنســبة لقدرة المؤسسة على رفع الخبرات الوظيفية المتباعــدة بفعل المكان الجغرافي أو التصميم التنظيمي. كما يمكن للمديرين اســتخدام تحليل الشبكة من أجل الكشف عن الأعضاء الرئيسيين في المجموعة وتقييم الترابط.
- تشكيل شراكة وتحالفات إستراتيجية. يقوم المديرون بشكل متنامٍ باستخدام المبادرات بين المنظمات مثل التحالفات والشراكات الإستراتيجية من أجل رفع القدرات الفريدة

للمنظمات. ويمكن لتحليل الشبكة أن يسلط الضوء على فاعلية مثل هذه المبادرات من حيث تدفق المعلومات، ونقل المعرفة واتخاذ القرار.

- تحسين التعلم واتخاذ القرار في شبكات القيادة العليا. إن المهمة الجوهرية لفرق كبار المديريـن هي الحصول على المعلومات، واتخاذ قرارات سـليمة، ونقل هذه القرارات بفاعلية إلى المنظمة ككل. ويمكن لتحليل الشـبكة، عندما يتم بكل من فريق القيادة العليا والطبقة الأدنى مباشرة، أن يساعد في تقييم الروابط ضمن فريق القيادة العليا، وليس ذلك فحسب، بل في تقييم كيفية دخول المعلومات ومغادرتها للمجموعة.

بعد أن تكون قد حددت شـبكة مهمة إسـتراتيجياً، فإن الاعتبار الثاني المهم هو حجم المجموعة. فمن الناحية النظرية، يمكن إجراء تحليل الشـبكة الاجتماعية على منظمات بأكملهـا. وفي الواقع، فإنك مقيد برغبة الناس في إكمال مسـح مطول. فعندما نجري تحليل شبكة، فإننا نطلب من كل شخص تصنيف تواصله مع جميع الأعضاء الآخرين في المجموعة. فعلى سبيل المثال، لو كانت لدينا شبكة مؤلفة من (١٠٠) شخص، فإننا نطلب من كل واحد منهم تصنيف العلاقات مع الـ(٩٩) فرداً الآخرين في الشبكة. ولضمان تحقيق معدل استجابة عالٍ، فإننا نميل إلى حصر عدد الأفراد الذين نقيمهم بنحو (٢٥٠).

ويمكن للأسـاليب الأخرى، مثل تتبع اتصالات البريـد الإلكتروني، أن تقلل من العبء على المشاركين في الدراسة وتساعد في تحليل مجموعات أكبر. إلا أن هذه الطريقة تؤدي فـي العادة إلى فهم أقل دقة للعلاقات. ونتيجة ذلك، فإننا نميل إلى تقييم شـبكات كبيرة بالتركيز على مجموعة فرعية يكون فيها التعاون مهماً جداً. فمثلاً، إذا كنا مهتمين بشبكات بين العمليات الجوهرية أو بين أقسـام تكتل شـركات، فربما نختار مسـتوى وظيفياً معيناً حيث يجب أن يكون هنالك تعاون جارٍ. ومن ناحية أخرى، في حالات الاندماج والتحالفات، فربما لا نأخذ كامل العاملين في كل شـركة بالاعتبار، لكن يمكن الاكتفاء بقائمة أشخاص من كل منظمة ممن يجب أن يكونوا متعاونين في ضوء الأهداف الإستراتيجية.

الخطوة (٢): تقدير العلاقات ذات المعنى والفاعلة:

بعد أن تكون قد حددت مجموعة مهمة إستراتيجياً، فإن الخطوة الثانية في تحليل الشـبكة الاجتماعيـة هي جمع المعلومات التي تحتاج إلى رسـم العلاقات. ويجب أن تكشـف بشـكل له معنى العلاقات عما يجري داخل المجموعة، ويجب أن تكون فاعلة بالنسبة للمديرين بعد الكشف عن النتائج. وفي العادة فإن شبكة التواصل وحدها لا تقدم تفاصيل كافية، لذا فإننا ندفع للمديرين باتجاه النظر إلى أنواع أدق من العلاقات. ويلخص الجدول (أ-١) عدة علاقات كنا قد وجدناها، نحن وآخرون، مفيدة.

وتهتم معظم الشركات بشدة في التعاون المتصل بالعمل، لذا فإننا نقوم بشكل دائم تقريباً برسم تدفق المعلومات. وعند توافر الإمكانية، فإننا أيضاً نتحقق من فهم كلا الطرفين للعلاقة. فعلى سبيل المثال، ربما نسأل بوب «Bob» عما إذا كان يتجه إلى آن «Ann» بحثاً عن معلومات ومن ثم نسأل "آن" عما إذا كان «بوب» يأتي إليها سعياً وراء المعلومات. ويقدم لنا تقييم كلا الرأيين رؤية أكثر دقة عن الشبكة. كما يمكن أن يساعدنا على تحديد متى يحاول الموظفون زيادة أهميتهم في شبكة من خلال الادعاء بالتعاون مع الجميع (إلا أن الآخرين لا يقرون بذلك). إضافة إلى ذلك، نتجاوز في العادة عن شبكات المعلومات البسيطة للنظر إلى العلاقات الأعمق، مثل حل المشكلات، أو أنواع محددة من المعرفة التي يجب أن تدور في الشبكة لتكون المجموعة ناجحة.

جدول (أ-١)

أسئلة الكشف عن العلاقات المهمة في الشبكة

العلاقات التي تكشف عن التعاون في الشبكة. يمكن لعلاقتي الاتصال والمعلومات أن تكونا مؤشرين قويين على التعاون الحالي أو قريب العهد في الشبكة. وتميل علاقات حل المشكلات والإبداع إلى أن تكون أكثر انتقائية وتتطلب مستوى أعلى من الثقة بين الموظفين. ويعد تقييم بعضٍ من مجاميع هذه العلاقات مهماً في العادة؛ لأنها تبين كيفية إنجاز العمل في المواقف الغنية بالمعرفة.

الاتصال	● كم مرّة في الغالب تتحدث إلى الأشخاص التالية أسماؤهم حول < الموضوع × >؟ ● ما مقدار حديثك في العادة مع كل شخص بالنسبة للآخرين في المجموعة؟
المعلومات	● ما مدى حصولك على معلومات ضرورية لقيامك بعملك من هذا الشخص خلال الأشهر الثلاثة الماضية؟ ● يرجى الإشارة إلى مدى تقديم كل شخص لك معلومات تستخدمها لإنجاز عملك. ● ممن تحصل في العادة على معلومات ذات صلة بالعمل؟ ● لِمَنْ تقدم في العادة معلومات ذات صلة بالعمل؟

حل المشكلات
- لِمَنْ تلجأ في العادة لطلب المساعدة أثناء التفكير بمشكلة جديدة أو صعبة في العمل؟
- ما مدى فاعلية كل شخص في مساعدتك على التفكير في مشكلات جديدة أو صعبة؟

الإبداع
- لِمَنْ تلجأ في العادة لمناقشة فكرة جديدة أو إبداعية؟

العلاقات التي تكشف عن إمكانية الشبكة في تقاسم المعلومات. تقييم هذه العلاقات، سواء كانت فرادى أم مجتمعة، يمكن أن يقدم طرقاً فاعلة لتحسين إمكانية الشبكة للتفاعل مع فرص وتهديدات جديدة (تم تغطية هذا الموضوع في الفصل الثالث).

الوعي بالمعرفة
- أدرك معرفة هذا الشخص ومهاراته. ولا يعني بالضرورة لدي هذه المهارات أو أنني أعرف في هذه المجالات، لكنني أعرف أي نوع من المهارات يمتلكها وفي أي المجالات معرفته.

سهولة الوصول إلى الشخص
- عندما أحتاج إلى معلومات أو مشورة، فإنه، بشكل عام، يسهل الوصول إلى هذا الشخص في وقت مناسب لمساعدتي على حل مشكلتي.

المشاركة الحقيقية
- إذا طلبت العون من هذا الشخص، فيمكنني أن أشعر بالثقة أن هذا الشخص سيشارك مشاركة حقيقية فعالة معي في حل المشكلة.

الأمان
- يرجى الإشارة إلى مدى شعورك الشخصي بالراحة عند الطلب من هذا الشخص معلومات أو مشورة حول مواضيع ذات صلة بالعمل.

العلاقات التي تكشف عن جمود في الشبكة. توضح هذه العلاقات القيود الموجودة في الشبكة، مثل الأشخاص الذين يشكلون عوائق، نتيجة الاعتماد الزائد على أصحاب القرار المهمين أو نتيجة التكتل حول شخصيات متنفذة.

اتخاذ القرارات
- يرجى الإشارة إلى الذي تلجأ له للحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار مهم.

مزيد من الاتصال
- سأكون أكثر كفاءة في عملي لو تمكنت من التواصل أكثر مع هذا الشخص.

تدفق المهمة
- يرجى الإشارة إلى أي مدى الأشخاص المدرجة أسماؤهم أدناه يزودك بالمعلومات اللازمة لأداء عملك.
- يرجى الإشارة إلى أي مدى يمكنك توزيع نتائج عملك إلى الأشخاص المدرجة أسماؤهم أدناه.

القوة أو التأثير
- يرجى الإشارة إلى أي مدى تعتبر كلاً من الأشخاص المدرجة أسماؤهم أدناه مؤثراً في [اذكر اسم المنظمة] - أي الأشخاص الذين يبدو أن لهم وزناً وتأثيراً في هذه الشركة.

العلاقات التي تكشف عن التوافق والمساندة في الشبكة. يمكن استخدام جوانب العلاقات هذه بتشكيلات مختلفة لتقييم الجو العام والمساندة في المجموعة.

الاستلطاف
- يرجى الإشارة إلى مقدار استلطافك لكل شخص.

الصداقة
- يرجى الإشارة إلى الأشخاص الذين تعتبرهم أصدقاء شخصيين، أي أولئك الأشخاص الذين تراهم أكثر من غيرهم في أنشطة غير رسمية مثل الذهاب إلى الغداء أو العشاء أو أماكن شرب القهوة أو تبادل الزيارات وهكذا.

مساندتك في المهنة
- يرجى الإشارة إلى من أسهم في ازدهار مهنتك وتطورها. اذكر الأشخاص الذين اهتموا كثيراً وساعدوك في تطوير مهنتك.

المساندة الشخصية
- يرجى الإشارة إلى الأشخاص الذين تلجأ إليهم لمساندتك شخصياً عندما يسوء عملك، أو يفشل مشروعك، أو تكون محبطاً نتيجة قرارات معينة.

الطاقة	• عندما تتفاعل مع هذا الشخص، كيف يؤثر ذلك على مستوى نشاطك؟
الثقة	• يرجى الإشارة إلى الأشخاص في هذه المجموعة الذين تثق بهم للحفاظ على أفضل ما لديك من اهتمامات في ذهنك.

ومثلما ناقشنا في الفصل الثالث، فإننا نقوم أيضاً في العادة برسم خرائط لمجموعة العلاقات التي تكشف عن إمكانية الشبكة في التجاوب مع الفرص أو المشاريع الجديدة. فعندما نرسم خرائط لشبكات المعلومات والتواصل أو حل المشكلات، فإننا نرى من يتعاون حالياً أو قام بالتواصل منذ عهد قريب. وبالرغم من أن هذه المعلومة مثيرة للاهتمام، إلا أنها لا تخبرنا عن قدرة المجموعة على الوصول إلى الآخرين عندما تظهر مشاريع أو فرص جديدة. ونتيجةً لذلك، فإننا عادة ما نرسم خرائط لأبعاد العلاقات التي تتنبأ بالأشخاص الذين يلجأ الموظفون لهم عند ظهور مشكلات جديدة (رغم أن الأشخاص قد لا يحصلون على معلومات حالياً من هؤلاء الموظفين) وكذلك الأبعاد التي تحسن من جودة التواصل نفسه. ونطلق على هذا الرؤية الخفية للشبكة؛ لأنها تكشف عن مجموعة يمكن أن تتطور في المستقبل.

كما يمكن لأسئلة العلاقات أن تكون فعالة أيضاً لاكتشاف حالات الجمود في الشبكة. فعلى سبيل المثال، لقد رسمنا خرائط لعمليتي اتخاذ القرار أو سير العمل للحصول على فكرة حول كيفية زيادة العبء على الشبكة من قبل التسلسل الهرمي للسلطة أو تصميم العمل. ويمكن أن تكون الشبكات مؤشرات تدل على الجو السائد في المنظمة. فمثلاً، ربما نرسم خرائط لعملية المساندة المهنية أو الشخصية، والثقة أو النشاط لأن هذه الأبعاد تعتبر مهمة بالنسبة لجودة الحياة في العمل وكذلك تدفق المعلومات والتعلم.

وباختصار، إن القدرة على رسم خرائط العلاقات غير محدودة. والأمر المهم هو تحديد العلاقات التي تعالج التحديات والضرورات الإستراتيجية للمجموعة والتي تعتبر فاعلة عندما تجد مجالات تكون هدفاً للتحسينات. ورغم أننا كنا قد استخدمنا جميع الأسئلة في الجدول (أ-١) في العديد من المناسبات، فإننا باستمرار نعتمد على ثلاثة أسئلة (وتشكيلات مختلفة) نتيجة فرص التحسين التي تبرز من الجوانب التالية: المعلومات التي تحتاج إليها لأداء عملك، والوعي بما لدى الآخر من معرفة ومهارات، والموظفين الذين ترغب في التواصل معهم أكثر. ويبين الشكل (أ-١) مسحاً يجرى في

تحليل تقليدي للشبكة الاجتماعية باستخدام هذه الأسئلة الثلاثة. كما يتضمن المسح أسئلة ديموغرافية حول موقع الفرد والقسم وما إلى ذلك، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة حول الشبكة الشخصية الفردية.

الشكل (أ-١): مثال على المسح

مسح خاص بتحليل الشبكة الاجتماعية

تشير التغذية المرتدة التي أحصل عليها إلى أننا جميعاً نشعر بحاجة إلى اتصال أفضل وبشكل أكثر فاعلية فيما بيننا ومع المجموعات الأخرى. ونأمل أن ننجز التحليل «الأساسي» مستخدمين تحليل الشبكة الاجتماعية، حيث سيساعدنا على التوصل إلى ما يمكن القيام به من تحسين، لاسيما فيما يتعلق بالتعاون بين الوظائف. وأطلب أن تأخذ الوقت اللازم لتقديم مداخلاتك على هذه الورقة المرفقة، وإرسالها معبأة إلى العنوان التالي: jsmith@xyzcompany.com لتحليلها (ويفضل أن يكون ذلك في العاشر من نوفمبر، بل يفضل أن تكون أسرع من ذلك؛ ومن أجل تسهيل دراستها، يرجى تغيير اسم الورقة قبل إرسالها، مثلاً سمها باسم عائلتك). ونأمل ألا تستغرق منك تعبئتها أكثر من ٢٠ دقيقة. ومن أجل أن تكون غاية في الفاعلية، فإننا بحاجة إلى «مشاركة» عالية جداً من قبل الذين طلبت منهم المشاركة.

يرجى ملاحظة أن إجاباتك سرية. وسوف يتم الاحتفاظ بالإجابات التي تُعَرِّفُ بك داخل الفريق الذي يقدم هذه الاستبانة. وخارج تلك المجموعة، فسوف نتعامل مع البيانات بمجملها ولن تُعَرِّف باسمك.

أتطلع إلى تلقي ما يمكن أن نتعلم.

شكراً!

جين سميث، نائب رئيس الموارد البشرية

يرجى تقديم المعلومات التالية عن نفسك:

الاسم:

الخدمة في المنظمة (بالأشهر):

المستوى الوظيفي:

الموقع:

القسم:
الوظيفة الأساسية:
يرجى تحديد عشرين شخصاً تقريباً (ملاحظة: لقد وضعنا ثمانية أسطر أدناه لاعتبارات المساحة) مهمين من حيث تزويدك بالمعلومات لأداء عملك أو مساعدتك على التفكير في المشكلات المعقدة التي تواجهها في عملك. ربما هؤلاء الأشخاص ممن تتحدث معهم بشكل منتظم أو ليسوا كذلك، ويمكن أن يكونوا من داخل المنظمة أو خارجها (على سبيل المثال، عملاء، أشخاص في مكاتب أخرى، زملاء في منظمات أخرى، أصدقاء، العائلة...إلخ).
الاسم:
١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨

أجب عن الأسئلة الأربعة التالية الخاصة بكل واحد من الأشخاص الذين اخترتهم أعلاه.

س١: ما القرب المكاني لكل شخص؟
١= نفس الطابق.
٢=طابق مختلف.
٣= بناية مختلفة.
٤= مدينة مختلفة.
٥= دولة مختلفة.

س٢: يرجى الإشارة إلى المنظمة التي يعمل فيها كل شخص؟
١= داخل نفس المنظمة.
٢= خارج القسم، داخل نفس وحدة العمل.
٣= خارج وحدة العمل، داخل المنظمة.
٤= خارج المنظمة.

س٣: كم مضى على معرفتك بكل شخص؟
١= أقل من سنة.
٢= ١-٣ سنوات.
٣= ٣-٥ سنوات.
٤= ٥-١٠ سنوات.
٥= أكثر من ١٠ سنوات.

س٤: يرجى الإشارة إلى المستوى الوظيفي لكل شخص داخل المنظمة بالنسبة لك؟
١= أعلى منك.
٢= مساوٍ لك.
٣= أقل منك.
٤= لا ينطبق.

الاسم	سؤال ١	سؤال ٢	سؤال ٣	سؤال ٤
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				

توجد أدناه ثلاثة أسئلة حول الشبكة. على يمين كل سؤال يوجد مقياس يستعمل في الإجابة عن السؤال. إذا لم تعرف الموظف المذكور في قائمة الاستبانة، اترك الإجابة فارغة؛ وإذا كنت تعرفه، فاختر الإجابة المناسبة من (١ إلى ٥).

س١: **معلومات** - يرجى الإشارة إلى مدى لجوئك في العادة إلى كل موظف أدناه للحصول على معلومات حول مواضيع متصلة بالعمل.

٠= لا أعرف الموظف
١= لم ألجأ إليه أبداً
٢= نادراً
٣= أحياناً
٤= في العادة
٥= كثيراً

س٢: **الوعي** - أعي مهارات هذا الموظف ومعرفته. ولا يعني بالضرورة لدي هذه المهارات أو أن لدي علماً في هذه المجالات، لكنني أعي المهارات التي عنده وما هي المجالات التي هو متخصص فيها.

٠= لا أعرف هذا الموظف
١= لا أوافق بشدة
٢= لا أوافق
٣= محايد
٤= أوافق
٥= أوافق بشدة

س٣: **مزيد من الاتصال** - سأكون أكثر كفاءة في عملي لو كنت قادراً على التواصل مع هذا الموظف أكثر.

٠= لا أعرف هذا الموظف
١= لا أوافق بشدة
٢= لا أوافق
٣= محايد
٤= أوافق
٥= أوافق بشدة

	سؤال ١ معلومات	سؤال ٢ الوعي	س٣ مزيد من الاتصال
لندن			
١. سميث، ديفيد			
٢. براون، آن			
٣. شين، بول			
٤. بلاك، سوزان			
٥. ديفيس، ألان			
٦. جونز، كريس			
نيويورك			

٧. كوكس، روبرت			
٨. إليوت، جون			
٩. دانييلز، بريان			
١٠. بيترز، إيرين			
شيكاغو			
١١. كوهين، بوب			
١٢. باركر، ديف			

ملاحظة: هذه مجرد صيغة جاهزة لمختلف أنواع الأسئلة ومقاييس الإجابة التي يمكن أن تستخدم. ويجب على القراء تعديل هذه الصيغة بما يتناسب واستخداماتها في منظماتهم.

بعد اختيار علاقات مجدية وقابلة للتنفيذ، التحليلات الفعّالة للشبكة أيضاً تتطلب معدل إجابة مرتفعاً. إذ يمكن لتفويت مشاركة شخص مهم أن تؤدي إلى تأثير عميق على فهم الشبكة. وهنالك طرق مختلفة لتحسين معدل الإجابة عن المسح، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الاتصالات الهاتفية التي تتابع أفراد أو جماعات صغيرة. وقد قدمت بعض المنظمات هدايا للتشجيع على المشاركة في الدراسة. فمثلاً، قدمت منظمة للنفط والغاز- كنا قد عملنا معها- أقلام حبر خاصة بها لكل شخص شارك في الدراسة. وفور انتشار خبر أن كل من شارك في الدراسة سيحصل على هدية، ارتفعت الإجابات عن المسح بشكل مذهل. وكما تعين منظمات أخرى مبعوثين خاصين لهذه المهمة، يقومون حينئذ بالمتابعة مع من يعرفونهم في الشبكة لضمان معدل إجابة مرتفع. وبشكل عام، عندما يكون هنالك مستوى مناسب من التمويل للمشروع، فإن الحصول على معدل إجابة جيد لا يعتبر بالأمر الصعب.

والمسألة الأخيرة الحساسة في تصميم المسح تكمن في تحقيق السرية. فمخططات الشبكات التي تُعَرِّفُ بأسماء الموظفين وعلاقاتهم يمكن أن تكون فاضحة. فقد وجدنا أن الموظفين مهتمون جداً في فهم أنماط تدفق المعلومات داخل المجموعة. وإن التعمق أكثر من ذلك، ودراسة العلاقات مثل الثقة يمكن أن يكون أكثر خطورة. فرغبة منظمة ما باستكشاف قضايا الشبكات تبدو أنها تعكس ثقافتها. فبعض المنظمات متحمس لمعرفة من يحصل على النشاط، وممن وما يمكن فعله لتشجيع مستويات النشاط. في حين لا ترغب

منظمات أخرى حتى في الاهتمام بالمعلومات المتصلة بالعمل. ومن المهم في مرحلة مبكرة إرساء ضمانات للموظفين بخصوص سرية البيانات ومن ثم ضمان إتمام الالتزام بذلك.

وفي العادة فإننا نسلك أحد ثلاثة مناهج في التعامل مع السرية. الأول هو الإفصاح الكامل للنتائج عبر تقديم ملخصات أمام جميع الموظفين أو عبر وسيلة تخاطب أخرى. وفي العادة فإننا نقدم عرضاً نصف فيه أسلوب تحليل الشبكة ونتائج ذلك، ومن ثم نشير إلى أننا نرغب في الاشتراك مع هذه المجموعة للمساعدة على تعزيز التعاون. وفي هذه المرحلة، فإننا نعطي عنوان بريدنا الإلكتروني ونشير إلى أننا نرغب في إطلاع المجموعة على النتائج عبر التعرف على أسماء الأشخاص في الشبكات. إلا أننا لا نريد أن يكون أي شخص غير مرتاح لهذا الأسلوب. وبعدها نطلب من الأشخاص إرسال رسائل بالبريد الإلكتروني لنا خلال أسبوع إذا كانوا لا يشعرون بارتياح، وسوف نخبرهم حتى لو تلقينا رسالة واحدة منهم (وهو ما سنحتفظ بسريته) أننا لن نفصح عن أسمائهم.

والمنهج الثاني هو السماح لشخص واحد فقط أو مجموعة مختارة بالاطلاع على النتائج كلها بحيث يمكن الحصول على إجراء مفيد. ويمكن أن يكون هذا الشخص المختار رئيس مجموعة، أو ربما تكون لجنة غير رسمية مؤلفة من ثلاثة أو أربعة أشخاص مهتمين بالمساعدة على تعزيز الترابط في المجموعة. وفي هذه الحالات، فإننا نفصح في تعليمات المسح عن الأشخاص الذين سيطلعون على معلومات الشبكة.

والمنهج الثالث هو عدم الإفصاح عن أي أسماء مهما كانت، وهو خيار يؤدي إلى معلومات عملية أكثر مما يمكنك أن تعتقد للوهلة الأولى. ورغم أن الحماس في جلسة العرض الملخص يكون دائماً أعلى عندما يتم الكشف عن الأسماء، إلا أنه يمكنك القيام بالكثير عن طريق تحليل الشبكة دون الكشف عن الأشخاص. فمثلاً، يمكنك استخدام عُقَد مختلفة الشكل في الشبكة لتبين الانقسامات بين المواقع، والتسلسل الهرمي للسلطة أو مجالات الخبرة. ويمكن إجراء عدة أنواع مختلفة من التحليلات التي توفر تغذية مرتدة مفيدة لمجموعة ما ويمكننا أن تشركها في وضع حلول دون الكشف عن أسماء.

الخطوة (٣): حلل النتائج بشكل منظور:

بعد الانتهاء من جمع البيانات، يمكنك تحليلها باستخدام مجموعة برامج الشبكة. فهنالك تشكيلة متوافرة من هذه البرامج. ويجمع بعضها رسم الوظائف مع التحليل

الكمـــي، وتتخصص برامج أخرى في واحد فقط من هذين الجانبين. وللحصول على قائمة شـــاملة بمجموعة البرامج، انظر موقع تحليل الشبكة الاجتماعية على الإنترنت http://www.sfu.ca/insna. وإن الأمثلـــة التي طرحت في هذا الكتاب، وكذلك معظم التحليل الذي أجريناه خلال الســـنوات القليلة الماضية، قد تم باستخدام مجموعة من برامـــج يوســـينيت «UCINET»، ونيت درو «NetDraw»، وباجيـــك «Pajek». وهناك برنامج آخر يشيع استخدامه من قبل العاملين في الشركات وهو إنفلو «Inflow».

كيف تفسر صور الشبكة؟ سنبدأ باثنين من المفاهيم الأساسية. أولاً، يشير الخط بين شـــخصين على مخطط الشـــبكة إلى علاقة بينهما. فمثلاً، يوضح الشكل (أ-٢) شـــبكة كنا قد ســـألنا فيها الســـؤال التالي: «إلى من تلجأ في العـــادة للحصول على معلومات لمســـاعدتك في عملك؟» فهنا يشـــير الخط بين الأشخاص إلى علاقة تمثل البحث عن المعلومات. إذ من الواضح أن الخطوط في مخطط الشـــبكة تعني أشـــياء مختلفة بحسب السؤال المطروح.

ثانياً، تمثل رؤوس الأسهم اتجاه العلاقة. فمثلاً، في الشكل (أ-٢)، إن رأس السهم المتجه من جو «Joe» إلى ســـو «Sue» يشـــير إلى أن جو يسعى بحثاً عن المعلومات من سو. وفي هذا المثال، لا يوجد رأس سهم يشير بالاتجاه الآخر، ويشير ذلك إلى أن سو لا تسعى للحصول على معلومات من جو؛ أي أن العلاقة ليست تبادلية.

ويمكن لمســـألة الاتجاه في العلاقة أن تشير إلى أشياء مختلفة جداً حول المشاركين في الشـــبكة. فمن يجتذب كثيراً من الأســـهم ربما يكون خبيراً لا تريد أن تخسره (أو من الممكن أن يكون عائقاً). أما الشخص الذي تنطلق منه الأسهم فربما يكون مضيعة لوقـــت الآخريـــن (أو ربما يكون فـــي موقع إداري يتطلب الحصـــول على معلومات من الآخرين).



الشكل(أ-٢): شكل بياني لشبكة اجتماعية عادية

وتســتخدم حزمة برامج رسم الشبكة عمليات رياضية متتالية خطوة بخطوة لرسم مخطط الشبكة. ويتم في العادة وضع الأشخاص ممن لهم معظم العلاقات في وسط الشــبكة، ومن لهم العلاقات الأقل فيوضعون في الخــارج. كما تقوم البرامج بتجميع الموظفين ممن لهم علاقات متشابهة بعضهم مع بعض، كما تطبق معايير أخرى عديدة مثل محاولة مســاواة طول الخطوط بين الناس. ويمكن إعطاء كل شــخص يتم تمثيله في الشــبكة شكلاً يمثل ســمة مهمة. فمثلاً، في الشكل (أ-٢)، تم ترميز الأشخاص بثلاث وظائف: الأبحاث والمبيعات والتســويق. ويمكنــك إضافة مزيد من التفاصيل بتغييــر حجم الدوائر لتمثيل الســمات الديمغرافية الأخرى. فمثلاً، يمكنك أن تجعل لجميــع المديرين دوائر كبيــرة، ولغير المديرين دوائر صغيرة. ولا يعني طول الخط أي

شـــيء، لكن بوسعك أن تتحكم في عرضه لتوضيح قوة أو تكرار العلاقة. وبشكل عام، رغم أنه يمكن لخيارات التمثيل المرئي أن تكون مفيدة، إلا أنه يجب استخدامها بحكمة حتى نتجنب زيادة المعلومات والإرباك في ورش العمل.

وعندما نشارك هذه المعلومة مع المديرين، فإننا في العادة نبرز الأشخاص المحوريين والهامشـــيين ومن ثم المجموعات الفرعية في الشـــبكة. ويمكن للأشخاص المحوريين أن يكونوا خبراء أو عوائق (حيث يمكن للمقابلات اللاحقة أن تبين ذلك بشـــكل مؤكد) ويتـــم تمييزهم بوضـــوح بعدد العلاقات التي لهـــم وفي العادة (لكن ليـــس دائماً) من خلال وضعهم في مركز الشـــبكة عن طريق الرســـم. فمثلاً، في الشكل (أ-٢)، يعتبر إيان «Ian» (في وســـط المجموعة على اليسار) أحد الأشخاص المحوريين في الشبكة. ويمكنك أيضاً العثور على أشـــخاص هامشـــيين، مثل، ريتش «Rich»، ممن يتجه إليهم عدد قليل من الأســـهم. والحالة الفريدة لشـــخص هامشـــي هي لبوب «Bob»، الذي ليس له علاقات مع أي أحد وهو منعزل عن المجموعة. ومن المهم تحديد الأشـــخاص الهامشـــيين لأنهم يشكلون في العادة موارد غير مســـتغلة وهنالك احتمال أكبر في أن يتركوا المنظمة مقارنة بزملائهم الذين لديهم ارتباط أفضل.

كما تتيح لك الرســـوم البيانية للشـــبكة معرفة ما إذا كانت الشـــبكة مقســـمة إلى مجموعـــات فرعية. ويمكن أن توجد المجموعات الفرعيـــة عندما تكون هناك عوائق للعلاقات بين الأفراد؛ ويمكن أن تتضمن هذه العوائق توترات سياسية، وحوافز، وبعداً مكانياً، على سبيل المثال فقط. وعندما تُحَلِّلُ المعلومات الديمغرافية بربطها بمخطط الشـــبكة، فمن الممكن أن نعرف ما إذا كانت المجموعة الفرعية تتســـم بميزات خاصة، مثـــل المكان أو الوظيفة أو التسلســـل الهرمي للســـلطة أو مدة العمـــل أو العمر أو نوع الجنس. وفي الشكل (أ-٢)، تنقسم الشبكة إلى ثلاث وظائف.

ويمكن أن يكون هذا الانقسام الطريقة الأكثر فاعلية للعمل إذا كان تقاسم المعلومات بشـــكل قليـــل ضرورياً بين المجموعـــات. لكن يمكن أيضاً للانقســـام أن يكون حتمياً. فعندما تحاول تحســـين التواصل، من المهم أن تعرف أين تحدث هذه التقسيمات وفهم الأسباب وراء ذلك.

الخطوة (٤): حلل النتائج كمياً:

يعتبـــر التحليل الكمي مهماً جداً للشـــبكات الكبيرة. فمثـــلاً، ليس بالإمكان دائماً تحديد الأشـــخاص الأكثر محورية في شبكة لها مجموعات فرعية متعددة أو يشترك فيهـــا كثير من الأشـــخاص. التحليلات الكمية التقليديـــة تفحص كل مجموعة بعموم

وكيفيـــة انغماس الأشـــخاص في الشـــبكة. ويمكنـــك فعلياً إجراء مئـــات الأنواع من التحليلات. وفي الشـــبكات التي قمنا بتحليلها، نظرنا إلى المقاييس المتوافرة وشاركنا النتائج مع المديرين لنرى أي المنهجيات كانت أكثر فائدة. ويقدم الجدول (أ-٢) لمحة ســـريعة عن مقاييس الشـــبكات التي وجدنا أنها مفيدة جداً من حيث تزويد المديرين بالمعلومـــات العملية [٢]. ولا يعتبر هذا بأي حال من الأحوال ســـرداً كاملاً للمنهجيات التحليلية. وإذا كنت مهتماً بالاســـتزادة أكثر حول المسائل التحليلية، فإن كتاب ستانلي واســـرمان وكاتريـــن فوســـت «Stanly Wasserman and Catherine Faust» بعنوان «Social Network Analysis» يقدم لك مجموعة أكثر شمولية من المقاييس.

ومـــن حيث مواقع الأفراد في الشـــبكة، هناك مقياس مهم يســـمى درجة التمركز، وهو يعكس عدد الروابط (العلاقات) المباشـــرة التي لدى الشخص. وهو يقدم صورة للأفراد الذين يكونوا في حالة من التوسع الزائد أو القليل، ويُمَكِّنُ من النظر إليهم من حيث العلاقات الداخلة والخارجة من عندهم. فمثلاً، في الشكل (أ-٢)، فإن الشخص الأعلـــى درجة على المقياس هو إيان، الذي يتوجه إليه الموظفون طلباً للمعلومات. وقد تكون الشـــبكة معتمدة عليه بإفراط. أما الشخص الذي لديه أقل درجة على المقياس فهو بوب، حيث لا يلجأ إليه أحد طلباً للمعلومات. وقد يكون مصدراً غير مستغل ومن الممكن جداً أنه يشعر بعزلة عن المجموعة.

جدول (أ-٢): مقاييس الشبكات العملية

المقاييس الفردية

درجة التمركز بحسب العلاقة القادمة للشخص	عدد الروابط القادمة للشخص بالنسبة لعلاقة معينة (مثل التواصل أو الثقة).
درجة التمركز بحسب العلاقة الخارجة من عند الشخص	عدد الروابط الخارجة من عند الشخص في علاقة معينة (مثل التواصل أو الثقة).
مركزية التوسط	مدى وجود شخص معين «بين» أشخاص آخرين في الشبكة. فالشبكة التي تحوي أفراداً يتمتعون بدرجة عالية من التوسط يكونون عرضة لانقطاع تدفق المعلومات نتيجة التلاعب بالقوى أو ترك شخصيات مهمة للعمل.

مركزية التقارب	مدى تقارب الشخص من آخرين كثيرين في الشبكة. وفي المتوسط، إن الأشخاص الذين يتمتعون بمحورية عالية فيما يتعلق بالتقارب يميلون إلى التقاط المعلومات أسرع من الآخرين.
مقاييس التنسيق	نميل هنا إلى التركيز على ثلاثة مقاييس: الأشخاص الذين ينسقون التواصل داخل نفس المجموعة (منسقون)؛ وأولئك الذين ينسقون التواصل بين مجموعتهم ومجموعة أخرى (الممثلون والحراس)؛ وأولئك الذين ينسقون التواصل بين مجموعتين مختلفتين (موظفو ارتباط).
مقاييس الجماعة	
الكثافة	عدد الأشخاص الذين لديهم نوع معين من الصلة مع بعضهم، ويتم التعبير عن الكثافة بنسبة مئوية تعبر عن أقصى عدد ممكن.
التماسك	معدل أقصر مسار بين كل شخصين في الشبكة.

ويمكنك أيضاً تحليل درجة المركزية بمقارنة عدد العلاقات القادمة مع عدد العلاقات الخارجة في شكل النقاط المتناثرة «Scatter Plot». ويتضمن ذلك ثلاث نقاط مهمة حول الأدوار التي يؤديها الأشخاص في الشبكة. أولاً، يمكنك تصور المصادر الرئيسة والساعين وراء المعلومات. فإذا وجدت أشخاصاً بعدد كبير من علاقات السعي في طلب المعلومات لكن مع عدد قليل من الأشخاص الذين يتجهون إليهم بحثاً عن المعلومات عندما يفترض أن يكونوا خبراء، فإن الأمور لا تسير حسبما هو متوقع. وإذا كان العكس هو الصحيح، فيمكن أن يكون ذلك أيضاً مدعاة للقلق.

ثانياً، إذا وجدت أن المجموعة تعتمد بشكل كبير على شخص واحد للحصول على معلومات، فربما من المنطقي منح هذا الشخص وقتاً ليؤدي دور الخبير أو القيام بإعادة توزيع المهام المكلف بها. ثالثاً، يكون الأشخاص معزولين عن المجموعة عندما يكون لديهم عدد قليل من الروابط القادمة إليهم أو الخارجة منهم. أما بالنسبة للموظفين العاملين بدوام جزئي أو الخبراء رفيعي المستوى، الذين يعيشون على الهامش، يعتبر ذلك مناسباً لهم. أما غيرهم من الموظفين فربما لا يكون هذا هو الحال، وهنالك إجراءات معينة يمكن للمديرين القيام بها للمساعدة في دمجهم.

ويمكن أن تفيد مقارنة درجات مركزية الأشخاص في شبكتين مختلفتين. فمثلاً، نقارن في العادة درجات مركزية شبكة المعلومات مع شبكة التي تقوم على فكرة «مزيد من التواصل». ونجد دائماً أن المطاف ينتهي بالقادة أو الخبراء بأن يكونوا الأشخاص الأكثر الذين يبحث عنهم الآخرون، وهم أيضاً من يريد معظم الموظفين التواصل معهم. فمثلاً، لقد وجدنا قادة وخبراء كان لديهم أكثر من خمسين شخصاً يعتمدون عليهم للحصول على معلومات وخمسين آخرين أرادوا الحصول على المزيد من وقتهم. من الواضح أن هناك حدوداً لقدرة أي شخص على مساعدة المجموعة في ظل هذه الظروف. وبالتالي، وكما شرحنا في هذا الكتاب، فإننا نركز في العادة على إعادة توزيع حقوق اتخاذ القرار ومجالات المعلومات للتخفيف عن الأعضاء المستهلكين وإشراك الأعضاء الهامشيين أكثر.

كما تساعد مقارنة درجات المركزية بين شبكات المعلومات وشبكات «مزيد من الاتصال» في التعرف على الأشخاص أو المجموعات الهامشية. فالذين لديهم درجات أقل من المعلومات يكونوا معزولين عن المجموعة، حتى وإن أراد عدد قليل من الموظفين مزيداً من التواصل معهم، فمن غير المحتمل أن يندمجوا دون مساعدة. وفي سيناريوهات أخرى، قد نجد أن أحد الأقسام لا يسعى في طلب المعلومات من قسم آخر ولا توجد لديه الرغبة في مزيد من التواصل مع ذلك القسم. فإذا كان التعاون في ذلك الرابط من الشبكة مهماً للمنظمة، فهنالك حاجة إلى التغيير. وبدلاً من مجرد توفير فرصة للتعاون عبر إحدى أدوات التقنية أو اللقاء الشخصي، فيجب على القادة إقناع كل قسم بأهمية العمل سوياً.

وللمشاركة بالمعلومات الفاعلة مع المديرين، وجدنا أن مقاييس الشبكة الكاملة للكثافة والتماسك مفيدة. إذ تنظر كثافة الشبكة إلى مستوى الترابط داخل الشبكة ككل، وهي تُعَرَّفُ، باستخدام النسب المئوية، على أنها العدد الفعلي للروابط مقسوماً على العدد الكلي للروابط الممكن حدوثها. وفي هذا المقياس، إذا كان كل شخص

مرتبطاً بكل شـخص آخر في الشبكة، فستكون الكثافة (١٠٠٪)؛ وإذا لم تكن هناك روابط، فستكون كثافة الشبكة (٠٪). ويتأثر هذا الرقم بحجم المجموعة؛ فمن السهل جداً على عشرة أشخاص أن يرتبطوا بالكامل مما لو كانوا مائة. وعندما تفسر كثافة الشـبكة، يجب عليك أن تقوم إما بربط المجموعـات التي لها نفس الحجم أو تحديد النمط المثالي للشبكة بحسب أهداف المجموعة.

ويتمثل أحد التحليلات المفيدة الذي يسـتخدم كثافة الشبكة في تقسيم الأشخاص إلـى مجموعـات فرعية- بناء على، مثـلاً الوظيفة أو الموقع - وحسـاب أرقام كثافة الشـبكة داخل هذه المجموعات الفرعية وفيمـا بينها. وبعد ذلك يمكنك وضع جدول للكثافـة مثل جدول (أ-٣). فالنسـب المئوية بشـكل قطـري «down diagonal» في الجدول (أ-٣) هي درجات كثافة الشـبكة داخل الوظيفة. فمثلاً، من بين كل الروابط داخل وظيفة التسـويق، توجد النسـبة (٨٣٪). فإذا أعدت النظر إلى الشكل (أ-٢)، فيمكنك أن ترى أن كل الموظفين تقريباً في التسويق مرتبطون مع بعضهم.

وخارج القطر «off-diagonal» يبين النسـب المئوية لكثافة الشبكة بين المجموعات. فمثلاً، إن رقم كثافة الشـبكة للترابط بين التسـويق والمبيعات هو (٥٪)، ما يشير إلى وجـود روابط قليلة جداً: ثلاثة فقط بحسـب الشـكل (أ-٢). ولـن تتوقع من جميع الأقسام الفرعية نفس المستوى العالي من الترابط بعضها مع بعض، لكن يتيح لك هذا المقيـاس معرفة ما إذا كانت المجموعات التي تعتقـد أنها يجب أن تكون مترابطة هي كذلك في الواقع. فمثلاً، الشـبكة في الشـكل (أ-٢) ربما تتوقع مسـتوى مرتفعاً من الترابط بين المبيعات والتسـويق لكن ليس بالضرورة بنفس عدد الروابط بين البحوث والمبيعـات. ومـرة أخرى، فكما هو الأمر بالنسـبة لمجمل الكثافـة، يجب على محلل الشبكة دائماً أن يتذكر أن هذه النسب المئوية تتأثر بحجم المجموعة الفرعية.

جدول (أ-٣)
جدول الكثافة

	إلى		
من:	التسويق	المبيعات	البحوث
التسويق	٨٣٪	٥٪	٦٪
المبيعات	٠٪	٤٦٪	٠٪
البحوث	٦٪	٢٪	٣٨٪

مقياس آخر مفيد للمجموعة، يقيس التماسك، قائم على أقصر مسار- بمعنى آخر، الحد الأدنى من عدد الوصلات التي تربط بين شخص وآخر - بين كل زوج ممكن في الشبكة. وإن درجة التماسك لكامل الشبكة هي معدل جميع الدرجات الممكنة بين مختلف كل اثنين من الموظفين. فمثلاً، في الشكل (أ-٢)، فإن أقصر عدد من الوصلات من توم «Tom» إلى ريتش «Rich» هو اثنان، في حين أنه من جو«Joe» إلى كيم «Kim» نحو ثلاثة. فإذا أخذنا معدل الشبكة ككل فسنجد أن درجة التماسك لهذه الشبكة هي (٢,٢). وفي الوضع المثالي، فإننا نود أن يكون معدل درجة التماسك نحو (٢) في المجموعات، حيث يكون المديرون مهتمين بالاستفادة من خبرات كل واحد من الموظفين. انظر إلى تصرفاتك الشخصية. تكون على يقين من التحدث إلى صديق طلباً للمعلومات وعلى الأرجح أن صديقك سيحيلك إلى شخص آخر، إلا أن بعد ذلك، احتمالات استمرار البحث بأن تحال مرّة أخرى تقل بسرعة (هذا عند احتمال أن صديق الصديق سوف يستجيب).

وباختصار، نود التوصل إلى أفكار حول الأشخاص المهمين وكذلك حول الشبكات ككل بتحليل صورة الشبكة في الشكل (أ-٢)، لكن من المهم أيضاً النظر إليها كمياً. لماذا؟ أولاً، إن تقييم الشبكات بصرياً وهي تفوق الأربعين أو ما يعادل ذلك من الأفراد يمكن أن يكون أمراً صعباً. فالأشكال تبدو في حالة فوضى، لذا من المهم التركيز على المجموعات الفرعية والتحليل الكمي للحصول على صورة دقيقة. وثانياً، كلما زاد تعقيد الأشكال، يبدو أن الأشخاص يختارون الأنماط بناءً على معتقداتهم بعكس ما تكشف عنه معلومات الشبكة، وبالتالي فإنهم يضيعون أو يسيئون تفسير نقاط مهمة. وتساعد الأساليب الكمية، كتلك التي وصفناها هنا، على تقليل الانحياز في تفسير الشبكة.

خطوة(٥): إيجاد جلسات تغذية مرتدة ذات مغزى:

بالرغم من أن تحليل الشبكة يعد طريقة مفيدة جداً لفهم العلاقات بين الأفراد ضمن جماعة معينة، إلا أنه لا يكشف بالضرورة عن سبب وجود العلاقات من عدمه، أو حتى عما هو فعّال أو غير فعّال من العلاقات في مجموعة ما. ولتحقيق فهم أفضل للآليات التي تحكم الشبكة، فإننا نقوم بإجراء مقابلات مع مجموعة مختارة من الموظفين، عددهم في العادة قرابة ثمانية إلى عشرة أعضاء في الشبكة. ونحاول استخدام تحليل الشبكة لتحديد من سنقابلهم. فمثلاً، نقوم في الوضع الطبيعي بإجراء مقابلة مع موظفين يؤدون أدواراً محورية وهامشية في الشبكة. وللحصول على تصورات مختلفة، فإننا نحاول أيضاً مقابلة موظفين من مستويات إدارية مختلفة وكذلك مع أولئك الجدد في المجموعة ومع من مضى على عملهم فيها فترة أطول.

ويمكن أن تتباين طرق وضع التقارير بين الوثائق المكتوبة إلى ورش العمل مع وجود جميع المشــاركين في الشبكة، ونفضل الطريقة الثانية، إذ إننا قد عملنا مع مجموعات تتألف من أكثر من مائة شخص في ورش منتجة جداً.

وفــي العادة فإن مثل هذه الجلســات تشــتمل علــى جزأيــن. أولاً: نقوم بتقديم لمحة ســريعة عن تحليل الشــبكة لتعريف المشــاركين فيها، ومن بعد ذلك نقدم عرضاً ملخصاً مؤلفاً من عشــر شــرائح تقريباً نبــرز فيها أهم النقاط التــي نحصل عليها مــن التحليل. ويركز هذا الجزء من الورشــة على التوصل إلــى اتفاق حول القضايا المهمة لتلك المجموعة. ولأن تحليل الشــبكة يكون في العادة جديداً على المشــاركين، فــإن الأشــكال التوضيحية تؤدي إلى كثير من الطاقة والحمــاس. وفي الجزء الثاني من هذه الورش، يشــكل المشاركون مجموعات أصغر وتطرح الأفكار لتشجيع التواصل المناسب وضمان ألا يؤدي السياق التنظيمي إلى إعادة الشبكة إلى الوراء، إلى الأنماط غير الفعّالة. وتقــوم هذه المجموعات الفرعية بإطلاع المجموعة الأكبر، ويتم تصنيف الأفكار لاستخدامها في التخطيط للعمل.

وفي كلتا المرحلتين، فإننا نركز على ما يمكن فعله لتحسين كفاءة المجموعة. فبدلاً من التســاؤل عن سبب كون شخص ما أو قسم ما هامشي أو محوري، فسيفيدنا أكثر التركيــز على كيــف أنه يمكن للمنظمة التغلب على الأنماط غيــر البناءة. كما أننا لا نعطي نتائج بقدر ما نستخدم المعلومات للمساعدة، بالتعاون مع أفراد المجموعة، على تحديــد القضايا المهمة وبنود العمل. وبفضل هــذه العملية، فإننا نميل إلى الحصول علــى اتفاق حول القضايا المهمة التي ســنعالجها والخطوات التالية التي ســنتخذها. وعندمــا تتم الــورش بالطريقة التي وصفنا، فإنها تكون تشــخيصية وخطوة أولى في برنامج تغيير إداري.

الخطوة (٦): قيم التقدم والفعالية:

إن إجراء تحليل الشــبكة لمجموعة موظفين يشــير إلى مستوى الاتصال فقط عند نقطة معينة من الزمن. تكرار هذه العملية بعد ستة إلى تسعة أشهر يمكن أن تكشف ما إذا كان هناك تغير في الشــبكة. وتعتبر هذه المتابعة مهمة وخاصةً إذا كنت تحاول فهم ما يتولد عن إجراء إداري معين. ويتيح لك تحليل الشــبكة تصور تأثير التغييرات التي يصعب قياســها تقليديــاً، مثل تطبيق تقنية تعاونية أو مبــادرات تطوير تنظيمي معينة.

ونتتبع أيضاً القياسات الموضوعية للأداء مع مرور الوقت. ولهذا أهمية خاصة نظراً لاحتمال الاستجابات المنحازة للمسح في المرة الثانية. فقد يضخم بعض الأفراد، نتيجة معرفتهم بما سيأتي، من إجاباتهم لجعل أنفسهم يبدون أكثر أهمية مما هم عليه في الواقع. وفي الحقيقة، لقد سمعنا في إحدى المنظمات أن شخصاً كان يحاول التأثير على الآخرين لإعطائها درجات أعلى في المسح. ويمكننا تصحيح هذا الوضع جزئياً بتقييم طرفي العلاقة، حسبما وصفنا سابقاً. ولكن يمكننا أيضاً تتبع المقاييس الأخرى المناسبة للمجموعة لنتأكد من وجود التأثير المرجو على أداء العمل.

مثال على حالة: تحليل شبكة:

استخدم منهج تحليل الشبكة الاجتماعية لمنظمة عملنا معها في مجال خدمات النفط والغاز نتيجة قدرته على تقديم صورة موضوعية حول كيفية تدفق المعرفة والمعلومات. إن أحد أهم التحديات التجارية التي واجهتها الشركة في عملها كان خفض تكلفة النوعية الرديئة على مواقع الآبار التي على الشواطئ أو قبالتها في العالم. فلم تكن النوعية الرديئة تدمر النتائج المالية القصيرة الأمد، بل أيضاً مصداقية الشركة البعيدة الأجل. وفي هذه الصناعة التنافسية، كانت خدمات الشركة تعتبر في العادة كسلعة. فإذا لم تقم الشركة بتنفيذ العمل بشكل صحيح وفعّال، فإنها لن تحتفظ بعملائها المهمين.

الخطوة (١): تحديد المجموعة المهمة إستراتيجياً:

لقد أجرينا تحليلاً لشبكة موظفي خدمة مواجهة - العملاء. فقد عمل هؤلاء الموظفون مع شركات نفط كبرى لإنشاء مواقع آبار للإنتاج في مختلف مناطق العالم. فمثلاً، كانت المجموعة تقوم بعمل متخصص جداً يتمثل في وضع الرمل حول أنبوب البئر لوضعه في مكان يؤهله لتحمل الضغط والصرامة في بيئة الإنتاج. ونتيجة الاختلافات في الظروف البيئية في مختلف المواقع، فقد كان هناك بعض التنوع في التقنيات المستخدمة، لكن كان هنالك كثير من الشبه في المشكلات العامة التي تواجهها الشركة. وبالرغم من أوجه الشبه هذه، فقد تم في العادة حل نفس المشكلات عدة مرات في مناطق مختلفة من العالم، والخبرة الفنية ذات الصلة في المنظمة كانت غالباً ما تكون غير موجودة في الوقت المناسب. وقد أدت هاتان المسألتان إلى جودة رديئة وعمل سيئ. ولأن المجموعة كانت كبيرة، فقد اخترنا مائة شخص تقريباً من البلدان السبع التي كانت الأهم إستراتيجياً من حيث جودة الخدمة.

لقد أرادت الشركة إجراء تحليل للشبكة لسببين. الأول هو أن كبار المديرين أرادوا فهم شـبكة العلاقات بين مختلف الدول. فقد اعتقـدوا أن تعزيز التعاون بين المواقع سـيؤدي إلى تقليل تكرار نفس العمل وكذلك تحسين جودة وإبداع العمل الذي يتم في كل مشروع. وثانياً، لقد حققت مجموعة خدمة العملاء في إحدى الدول خفضاً كبيراً في الخسـائر المتصلة برداءة الجودة. وقد كانت الإدارة مهتمة جداً في معرفة ما إذا كان يرتبط هذا بمستوى التعاون بين المجموعات الوظيفية في ذلك البلد.

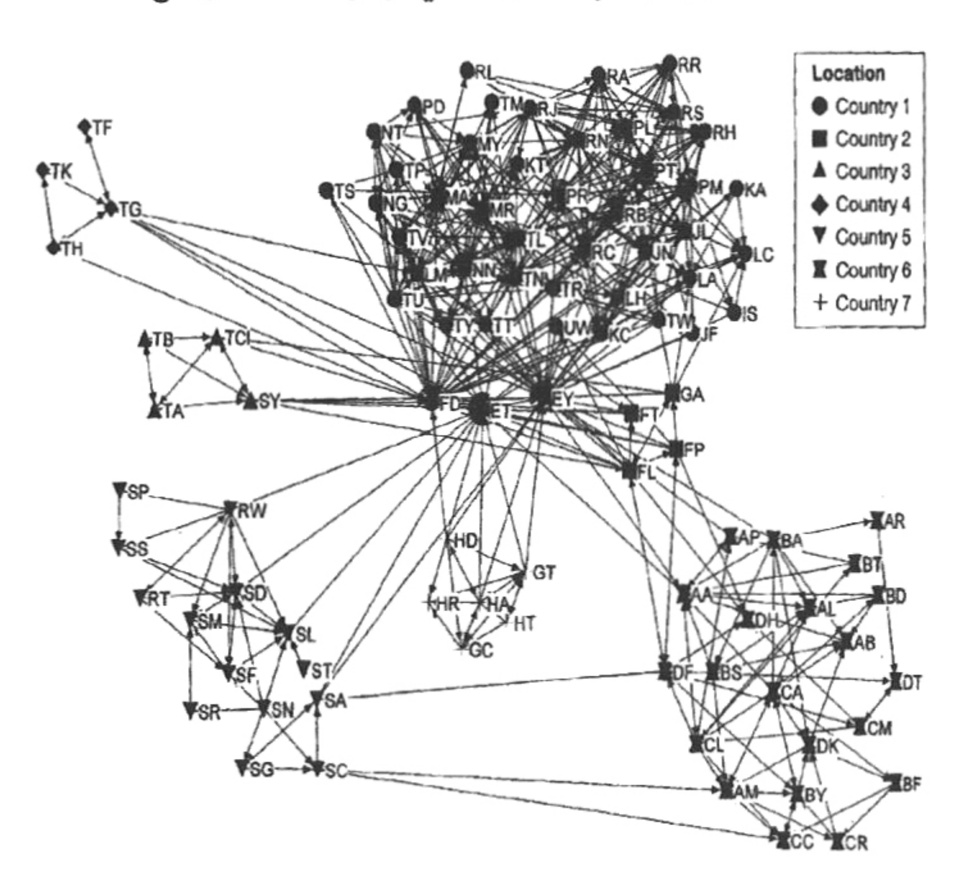
خطوة (٢): تقييم العلاقات المهمة وذات المعنى:

بالتشـاور مع مديري المجموعة، قررنا إجراء مسح يضم الشبكة الشخصية وشبكة المجموعـة لتقييم العلاقات داخل هذه المجموعة وخارجها. وقد كان المديرون مهتمين جداً بعدد العلاقات التي لدى الأشخاص مع العاملين في الميدان ومركز التقنية. وقد سألنا في المسح ثلاث أسئلة عن الشبكة. فأولاً، سألنا كل فرد: «من يزودك بمعلومات للقيام بعملك؟» وذلك من أجل التوصل إلى مسـتوى تقاسـم المعلومات داخل المناطق وبينها. ثانياً، طلبنا من الأفراد أن يشـيروا إلى: «وعيهم بالمعرفة والمهارة» التي لدى كل شخص في المجموعة حتى نفهم ما إذا كان الموظفون واعين بما يكفي وقادرين على الوصول إلى خبرة من هم خارج منطقتهم. وأخيراً، طلبنا من الأفراد أن يشيروا إلى: «التأثير على مسـتوى الطاقة [لديهم] والخاصة بالتفاعل مع شخص مثل «س» لنفهم تدفق الحماس واحتمال الإبداع في الشبكة.

الخطوة (٣): تحليل النتائج بشكل مرئي:

كما يبين الشـكل (أ-٣)، كَشَـفَ خرائط الشبكة أن هناك تقاسـماً قليلاً جداً في المعلومـات بين البلـدان. ففي كثير من الحـالات كان هنالك فقـط أربع إلى خمس علاقـات بين بلديـن، وفي بعض الحالات لم توجد أي علاقـات أبداً. وعلى الصعيد الإيجابي، وجدنا مستوى عالياً من التعاون داخل كل بلد. وتلك الحالة كانت في البلد الذي نجح في تقليل الخسائر الناجمة عن رداءة الجودة. وقد أشارت نظرة دقيقة إلى هذا البلد إلى أن هناك مستوى عالياً من التعاون بين المجموعات الوظيفية.

الشكل(أ-٣): شبكة المعلومات في مجموعة خدمات وإنتاج



من الواضح أيضاً من خارطة الشبكة من الشكل (أ-٣) أن ثلاثة أشخاص كانوا يؤدون أدواراً بارزة تتخطى الحدود بين العديد من البلدان. وفي الحقيقة، عندما تخلصنا من هؤلاء الأشخاص الثلاثة (FD, ET, EY) من الشبكة، وجدنا أن هناك أقل من خمس عشرة رابطة باقية بين البلدان. وقد كان اعتقادنا الأولي أن هؤلاء القائمين على توسيع الحدود كانوا يعملون كوسائل حيوية لنقل المعلومات بين البلدان. وما أثار دهشتنا، بعد مقابلة عدد من الأشخاص المهمين، أننا وجدنا أن مثل هؤلاء الموظفين، الذين يعرفون كمستشارين عالميين، كانوا يتصرفون كعوائق للمعلومات وليسوا كوسائل لتسهيل الترابط.

وقد أنشئت تلك الأدوار في عملية إعادة تصميم المنظمة في أوائل التسعينيات من القرن العشرين لتصبح جزءاً من مبادرة لتحسين الجودة والمسؤولية. وقد كان التأثير الأولي لهؤلاء المستشارين إيجابياً بالنسبة لجودة الخدمة، لكن مع مرور الوقت، كان مزيد من الأفراد يلجؤون إلى هؤلاء الموظفين، وقد أصبحت الشبكة تعتمد عليهم إلى حد بعيد. وقد تم اللجوء إلى المستشارين الدوليين لاتخاذ أشد القرارات تفاهة، كما طرحت عليهم أسئلة بدائية بشكل متكرر، مثل إعداد عمليات إبدال الموظفين. وعندما أجرينا لقاء مع المستشارين الثلاثة؛ أجمعوا على أن نحو (٨٠٪) من القرارات التي طلب إليهم اتخاذها كان يمكن أن يتخذها آخرون.

لقد أشار التحليل الدقيق للوعي بالمعرفة والمهارات في الشبكة إلى أن السبب الرئيس الذي يجعل الموظفين لا يشاركون في المعلومات بين البلدان كان عدم وعيهم بما لدى الآخرين من معرفة ومهارات. فقد وافقنا كثير ممن قابلناهم على أنه دون وجود طريقة واضحة لتحديد الخبراء، فإن «المعرفة بالمصادفة» فقط هي التي تحدث ويمكن أن تؤدي إلى أي نوع من التعاون. هذا النقص في الوعي يزداد تعقيداً بسبب انعدام الثقة بين الموظفين في مختلف البلدان. وفي هذه المنظمة، الموظفون بحاجة إلى العمل معاً لتحقيق الثقة الضرورية للتعاون.

الخطوة(٤): التحليل الكمي للنتائج:

أكد التحليل الكمي نتائجنا التي حصلنا عليها من التحليل المرئي. فمثلاً، أظهرت النسبة المئوية للترابط بشكل قُطري «down the diagonal» الجدول (أ-٤) بوضوح أنه كان هناك مستوى عالٍ من التعاون في كل بلد. وعلى العكس من ذلك، أشارت النسب المئوية خارج القُطر «off-diagonal» إلى أنه لم يكن هنالك تعاون تقريباً بين البلدان. كما أشارت قياسات الكثافة والتماسك للشبكة ككل إلى أن هناك مستوى إجمالياً منخفضاً من التعاون داخل المجموعة. إضافة إلى ذلك، أكد التحليل الكمي أدوار الأشخاص الذين يتجاوزون الحدود التي يؤديها كل من FD, ET, EY.

الجدول(أ-٤): التعاون داخل وبين البلدان

	إلى:						
من:	الدولة ١	الدولة ٢	الدولة ٣	الدولة ٤	الدولة ٥	الدولة٦	الدولة ٧
الدولة ١	٪٥٠	٪٣	٪٠	٪١٩	٪٠	٪٥	٪١٦
الدولة ٢	٪٣	٪١٠٠	٪٠	٪٠	٪٠	٪٠	٪٦
الدولة ٣	٪٠	٪٠	٪٤٢	٪٠	٪٠	٪٢	٪٢
الدولة ٤	٪٢٥	٪٠	٪٠	٪٧٥	٪٠	٪٠	٪٩
الدولة ٥	٪٠	٪٠	٪٠	٪٠	٪٧٧	٪٢	٪٤
الدولة ٦	٪٦	٪١	٪١	٪٠	٪٢	٪٤٥	٪١
الدولة ٧	٪١١	٪٤	٪٠	٪٢	٪١	٪١	٪٣٨

خطوة (٥): عقد حلقات تغذية مرتدة مفيدة:

عند اكتمال تحليل الشــبكة فإنه يجري تقاســـمه مع كثير من المشاركين في المسح وكذلك مع بعض المســـاهمين الرئيسيين في المنظمة. لقد عقدنا حلقة تسهيل لنصف يــوم مع العديد من أفراد الشــبكة، وقد اعتبرت ناجحة جــداً على صعيدين. الأول، لقد أبدى المشــاركون العديد من الاقتراحات الإيجابية حول كيفية تحســين التواصل في الشــبكة. وثانياً، جمعت الحلقة كثيراً من الموظفين معاً ممن لم يكونوا قد عرفوا بعضهم البعض في السابق.

الخطوة (٦): تقييم التقدم والفعالية:

نتيجــةً لتحليل الشــبكة، والمقابلات، وحلقات التقييم (التغذيــة المرتدة)، والالتزام المسبق بتحسين التعاون، أجرت المنظمة العديد من التغييرات. أولاً، لقد طورت خطة اتصال مرتبطة بالنشــاط التجاري، حيث قدمت برنامجاً واضحاً للتعامل مع المبادرات الملموســة. وثانياً، طورت الشركة خدمة ذاتية باستخدام الإنترنت تحتوي على وظيفة تحديــد الخبير. وقد كان ذلك مدفوعاً ومعززاً بمنســقي المعرفــة، حيث كان دورهم الحفاظ على ملفات الخبراء وتحديثها وإرسال القضايا المفتوحة لهم دون انتظار الرد على هذه المســائل. وقد ســاعدت هذه المبادرة على حل المشــكلات بوقت أقل بكثير مقارنة بما كان قبل أن تنشأ المجموعة.

ثالثاً، نفذ العديد من الأنشـطة التدريبية الجماعية. وقد سـاعدت هذه الأنشطة أفـراد المجموعة على الالتقاء والتعرف بعضهم على بعض، مما زاد من الثقة وبالتالي انعكس ذلك على تسهيل العمل والتخلص من العوائق. ورابعاً، للتعامل مع دور الأشخاص الثلاثة الذين أصبحوا يشـكلون عوائق، حُدد لأفراد معينين في كل بلد دور مسـئولي المعرفة. وقد كانت مهمتهم تحديد خبراء في مواضيع معينة، وتشـجيع المشـاركة في المعلومات في كل بلد، والوسـاطة في التواصل بين الموظفين في مختلف البلدان. وقد كان هذا مؤشر الابتعاد عن نموذج المنظمة المركزية إلى نموذج أكثر انتشاراً ومشاركة، مع التركيز على اتخاذ القرار المشترك.

ملحق (ب)
أدوات تعزيز الترابط في الشبكة

يقـــدم هذا الملحق ثلاثة أنواع من أدوات تعزيز التواصل في الشـــبكة. الأول عبارة عن تقييم ذاتي يســـاعد الأفراد على أن يفهموا بشـــكل أفضل شـــبكاتهم الشخصية. والنوع الثاني مجموعة من المساعدات التدريبية التي تعمل على تحسين التواصل داخل الشـــبكات عن طريق بناء العلاقات. أما الثالث فهو تشـــخيصي للتحقق من كيف يؤثر السياق التنظيمي على الشبكات غير الرسمية.

تقييم (١): تشخيص الشبكات الشخصية:

يتيح هذا التشخيص (انظر الشكل ب -١) أن تفهم شبكتك الشخصية بشكل أفضل وأن تضع خطة عمل لتحســـين فاعليتها. ويمكنك الحصول على نسخة إلكترونية من هذا التشخيص على موقع روب كروس الشخصي على الشبكة (www.robcross.org)، إذا كنت ترغب في الإصدار الآلي لهذه العملية التي تقدم ردوداً ســـريعة مفصلة جداً واقتراحات حول بناء الشبكات.

الخطوة الأولى، تشير إلى من تلجأ للحصول على معلومات للقيام بعملك. والخطوة الثانيـــة هي تحديد خصائص هذه العلاقـــات والمعلومات. والخطوة الثالثة تحديد أي تحيزات في شـــبكتك. فمثلاً، هل من المحتمل أن تلجأ إلى أشـــخاص في موقع عملك أو وظيفتك فقط، أم هل تلجأ إلى أشـــخاص في مختلف مواقع المنظمة للحصول على معلومات تســـاعدك في أداء عملك؟ وعن طريق تحديد التحيزات في شبكتك، يمكنك وضـــع خطة عمل لتعرف ما المناطق التي في شـــبكتك تكون فيها مســـتثمراً علاقاتك بشـــكل كبير وما التـــي تكون فيها الأقل اســـتثماراً. أما الخطـــوة الرابعة فهي تعداد أنواع الخبـــرات التي تحتاج إليها لأداء عملك. وفي الخطوة الخامســـة، يمكنك ربط هذه الاحتياجات بشـــبكتك. هذا يتيح تحديد نقص الخبرات أو الاعتماد الزائد على شخص أو شخصين (الخطوة ٦).

الشكل (ب-١أ)
تقييم مختصر للشبكة الشخصية: الخطوة (١)

خطوة (١): اكتب أسـماء من تعتمد عليهم للحصول على معلومات أو حل مشكلة لأداء عملك. يمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص من مختلف مجالات الحياة.

الأسماء

الشكل (ب-١ب)
تقييم مختصر للشبكة الشخصية: الخطوة (٢)

خطوة (٢): اذكر عدد العلاقات التي تقع ضمن كل صنف حسب الأوصاف التالية.

	المجموعة
١= ضمن نفس المجموعة	
٢= خارج المجموعة/ ضمن نفس وحدة العمل	
٣= خارج وحدة العمل، ضمن نفس القسم	
٤= خارج القسم، ضمن نفس المنظمة	
٥= منظمة مختلفة	
	البعد المكاني
١= يعمل بجانبي تماماً	
٢= نفس الطابق	
٣= طابق مختلف	
٤= بناية مختلفة	
٥= مدينة مختلفة	
٦= بلد مختلف	
	التواصل
١= أبداً	
٢= نادراً	
٣= أحياناً	
٤= كثيراً	
٥= كثيراً جداً	

	مدة المعرفة
١= أقل من سنة	
٢= ١ إلى ٣ سنوات	
٣= ٣ إلى ٥ سنوات	
٤= ٥ إلى ١٠ سنوات	
٥= ١٠ سنوات فأكثر	
	المستوى الوظيفي
١= أعلى منك	
٢= مساو لك	
٣= أقل منك	
٤= لا ينطبق	
	الوسيلة الأساسية
١= لقاءات شخصية غير مخطط لها	
٢= لقاءات شخصية مخطط لها	
٣= الهاتف	
٤= البريد الإلكتروني	
٥= الرسائل الفورية	
	نوع الجنس
١= نفس النوع	
٢= مختلف	
	العمر
١= أصغر سناً بست سنوات فأكثر	

	الجهد
١= ساعة أو أقل في الشهر	
٢= ٢ إلى ٣ ساعات في الشهر	
٣= ١ ساعة في الأسبوع	
٤= ٢ إلى ٣ ساعات في الأسبوع	
٥= ساعة أو أكثر في اليوم	

٢= أكبر أو أصغر منك بخمس سنوات	
٣= أكبر منك بست سنوات	
	العرق
١= نفس العرق	
٢= عرق مختلف	

الشكل (ب-١ج)
تقييم مختصر للشبكة الشخصية: الخطوة (٣)

خطـوة (٣): انظر إلى تكوين شـبكة الاتصال الخاصـة بك وتعرف على التحيزات التي قد تؤثر على طريقة عملك. على سـبيل المثال، هل لديك ميل للذهاب فقط للأشـخاص المتيسرين لك بدلاً من أولئك الذين لديهم المزيد من المعلومات ذات الصلة؟ اذكر آثار هذه التحيزات على الطريقة التي تتبعها في العمل والإجراءات التي يمكن اتخاذها لحل هذه القضايا.

التحيز	التأثير/الإجراء

الشكل(ب-١د)
تقييم مختصر للشبكة الشخصية: الخطوة (٤)

خطوة (٤): حدد ما يصل إلى ثمانية أنواع من المهارات أو الخبرات اللازمة للقيام بعملك. مثلاً، أنواع الخبرة التقنية يمكن أن تكون مثل مهارات البرمجة، أو إدارة مكتبية مثل معرفة قواعد البيانات والبرمجيات الخاصة بالشركة، أو قيادية مثل إدارة برنامج أو مهارات قيادية.

الخبرة اللازمة لأداء عملك
١
٢

٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	

الشكل (ب-١هـ)

تقييم مختصر للشبكة الشخصية: الخطوة (٥)

خطوة (٥): انقل أنواع الخبرات إلى الصف الأول والأشخاص في شبكتك إلى العمود الأول من الجدول أدناه. (عدد الصفوف يمكن زيادتها حسب الحاجة). بعد ذلك أشر بعلامة صح (√) على الأشخاص الذين تلجأ إليهم ونوع الخبرة في كل صف. وأخيراً، اجمع عدد الإشارات في كل صف وكل عمود.

الاسم	خبرة ١	خبرة ٢	خبرة ٣	خبرة ٤	خبرة ٥	خبرة ٦	خبرة ٧	خبرة ٨	المجموع
١									
٢									
٣									
٤									
٥									
٦									
٧									
٨									
٩									
١٠									
المجموع									

الشكل (ب-١و)

تقييم مختصر للشبكة الشخصية: الخطوة (٦)

خطوة (٦): استعرض النتيجة في الخطوة (٥) لكل شخص في شبكة الخبرات لمعرفة ما إذا كان هنالك أشـخاص تعتمد عليهم أكثر من اللازم أو أشـخاص لا تعتمد عليهم بالشكل الكافي (أو ربما تعتمد عليهم في المهمات الخطأ). وبعد ذلك اسـتعرض الدرجات لكل نوع من الخبرات. هل توجد أنـواع من الخبرات يلزمـك تطويرها أكثر لكن ليس لديك العلاقات لتسـاعدك على هذا الصعيد؟ أخيراً، اذكر تأثير النقص في الخبرات والاعتماد الزائد على طريقة أدائك لعملك. حدد الإجراءات التي يمكنك القيام بها لحل هذه القضايا.

نقص الخبرة/ الاعتماد الزائد	التأثيرات/ الإجراء

تقييم (٢): بناء العلاقات:

تسـاعد هذه التدريبات على تعزيز الروابط في الشبكة عبر بناء العلاقات. وهي تقسـم إلـى ثلاثة أنـواع. إذ يهدف النوع الأول إلى مسـاعدة الموظفين على إنشـاء العلاقـات، ويهدف الثاني إلى تطوير العلاقات، في حـين يهدف الثالث إلى تصحيح العلاقات الموجودة والحفاظ عليها.

وهناك تدريبان لكل نوع. ويحتوي كل تدريب على لمحة سريعة، وتفاصيل عن المواد اللازمة، والعملية اللازمة لإجراء التدريب، والفوائد المحتملة للتدريب.

تدريبات إنشاء العلاقات:

- تدريب عشرات السنين:

هـذا التدريب مفيد للمجموعات الجديدة والموجـودة التي تريد تطوير معرفة عن الخبـرة المهنيـة المتخصصة للآخرين وعن خلفيات الأشـخاص. وفـي نهاية تدريب عشـرات السنين، يجب أن يكون كل مشارك قد امتلك فهماً للحياة الشخصية والمهنية للآخرين.

المواد:

- ورق سميك «Butcher-block paper»
- أقلام لوضع الإشارات «Markers»
- ورق كبير قلاب «Flipchart»

العملية:

١- ثبت الورق السميك على الجدار. قم بتقسيم الورق إلى أقسام بحسب العقود (الستينيات، السبعينيات الميلادية، إلخ)، أو بحسب وحدة زمنية أخرى، تاركاً قسماً مفرغاً للاستخدام المستقبلي.

٢- اطلب من كل شخص أن يكتب أو يرسم حدثاً من حياته الشخصية أو المهنية لكل عقد على الجدار. وفي القسم المخصص «للمستقبل»، اطلب من الأشخاص أن يكتبوا بعض أهدافهم للعقد التالي. ويجب أن تكون الأهداف متجهة نحو فهم كل من الجوانب المهنية والشخصية، لذا من المهم الطلب من المشاركين أن يذكروا كلا الجانبين.

٣- اترك نحو عشرين دقيقة للأشخاص لكتابة أو رسم الأحداث.

٤- بعد انتهاء الكل، اجمع المجموعة مرة أخرى. اطلب من كل شخص أن يحكي قصة تتماشى مع الأحداث. امنح كل شخص ما بين ثلاث دقائق إلى سبع.

٥- بعد أن يكون كل شخص ما قد أخذ فرصة في الكلام، ناقش ما سمعت كمجموعة. سجل بعض النقاط الرئيسة على الورق القلاب.

   - ماذا عرف الأشخاص بعضهم عن بعض؟
   - ما الأشياء المشتركة بين الأشخاص؟
   - ما المثير في هذه الأمور؟

الفوائد الممكنة:

يتيح تدريب العقود للمشاركين تطوير علاقات على المستوى الشخصي والمهني. وإحدى النتائج هي أن المشاركين يتعرفون على خبرات الآخرين وفي الوقت نفسه يجعلون الآخرين يطلعون على خبراتهم. وبناء على ما تم كشفه من الخبرات المهنية، ربما يتعرف المشاركون أيضاً على المهارات التي يمتلكها الآخرون في حل المشكلات وكذلك على شبكة اتصالاتهم.

والنتيجة الأخرى هي تطوير نوع من الاتصال الشخصي الذي يوفر شعوراً بالأمان مع الآخرين. وتساعد إتاحة الفرصة للموظفين التواصل مع بعضهم حول التجارب الحياتية المشتركة (سواء كانت مهنية أو شخصية) على الاتصال في القضايا المستقبلية.

الوقت اللازم:

غير ثابت، حسب حجم المجموعة. والحد الأدنى هو عشرون دقيقة.

- تدريب المجموعة الغامضة:

استعمل هذا التدريب لتشجع التفاعل بشكل أكبر في المؤتمرات أو اللقاءات أو المناسبات الاجتماعية. وهذا مفيد بوجه خاص لمساعدة الوافدين الجدد على اقتحام مجموعات الموظفين الذي لديهم بالفعل معرفه جيدة.

المواد:

- مسح قبل الحدث وعَلاَّقات أسماء بألوان مختلفة.

العملية:

١- قبل اللقاء أو الحدث، قم بعملية مسح للمشاركين من حيث الاهتمامات المهنية الحالية أو الماضية. اطلب منهم تقديم معلومات مهنية يرغبون في مشاركتها مع الآخرين.

٢- قبل الحدث، حدد المشاركين الذين لديهم اهتمامات أو تجارب مشتركة لكن خلفيات مختلفة. قسم هؤلاء الأشخاص إلى مجموعات فرعية. مثلاً، يمكنك أن تضع معاً الأشخاص ممن لديهم اهتمامات مشتركة في التقنية لكنهم يعملون في أقسام مختلفة في المنظمة.

٣- اعمل عَلاَّقات أسماء بنفس اللون لكل مجموعة فرعية. إذ يجب أن تظهر عَلاَّقات الأسماء اسم الشخص فقط.

٤- في موعد الحدث، قم بتوزيع عَلاَّقات الأسماء واطلب من المشاركين أن يعثروا على الأعضاء الآخرين في **مجموعتهم الغامضة**. إذ تشترك كل واحدة من هذه المجموعات في نفس ألوان العَلاَّقات بالإضافة إلى الاهتمام المهني والخبرة.

٥- ويمكن أن ينجح هذا التدريب أيضاً في تقسيم الأشخاص في جداول بحسب الأحداث الاجتماعية. في هذه الحالة، يطلب من الحضور الجلوس معاً لتناول الوجبات بحسب الاهتمام المشترك أو الخبرة المهنية. ويجب أن يتحدث الأشخاص بعضهم مع بعض لمعرفة سبب تجميعهم بهذه الطريقة.

الفوائد الممكنة:

يشجع تدريب **المجموعة الغامضة** الأشخاص على إقامة علاقات بهدف محدد يتمثل باكتشاف الاهتمامات المهنية والخبرات التي لدى الآخرين. ولأن هذا موقفٌ ذو درجة منخفضة من المخاطرة ويتم في العادة في مكان غير مرتبط بالعمل، فإن الناس يشعرون بارتياح أثناء الحديث إلى الآخرين.

الوقت اللازم:

يعتمد على حجم المجموعة.

تدريبات لتنمية العلاقات:

- بطاقات البيسبول:

استخدم هذا التدريب مع الجماعات القائمة أو الجديدة. فعمل بطاقات البيسبول لكل عضو من أعضاء المجموعة يعتبر تدريباً مفيداً لتكوين صورة عن الموظفين، إذ تساعد الموظفين على معرفة قدرات الآخرين. وفور أن يُعِدَّ أعضاء المجموعة بطاقاتهم، فيمكن لهذه البطاقات أن تنسخ وتوزع ليتم الرجوع إليها مستقبلاً.

الشكل (ب-٢): نموذج بطاقة بيسبول

الواجهة الأمامية للبطاقة

الاسم:
الفريق:
الوظيفة:

الواجهة الخلفية للبطاقة

تاريخ الميلاد: ------------------
مكان الولادة: ------------------
المدينة الأصلية: ------------------
البريد الإلكتروني: ------------------
رقم الهاتف: ------------------
المؤهلات العلمية: ------------------
الخبرات العلمية:
الإنجازات الشخصية:

المواد:

- نموذج بطاقة بيسبول لكل مشارك (انظر الشكل ب - ٢).
- أقلام حبر لكل مشارك.
- كاميرا فورية أو رقمية (إن وجدت).
- طابعة (إذا استعملت كاميرا رقمية).
- آلة نسخ (إن توافرت آلة التصوير).
- مقص (إن توافرت الكاميرا).
- شريط لاصق (إن توافرت كاميرا).

العملية:

١- قم بتوزيع الأقلام ونماذج بطاقات البيسبول على كل المشتركين. اطلب من كل شخص أن يملأ النموذج. خصص قرابة ربع ساعة لذلك.

٢- بعد انتهاء الجميع، اطلب من الأشخاص أن يتقدموا الواحد تلو الآخر ليتم التقاط صورة لكل واحد منهم (إن توافرت كاميرا رقمية). شجع الأشخاص على أن يتصرفوا بشكل عفوي أمام الكاميرا. ذكرهم بأنه سيتم استخدام هذه الصورة لبطاقات البيسبول. وإن بدا عليهم عدم القبول، ذكرهم بأنه سيتم أخذ صورة لكل واحد منهم.

٣- اطلب من كل شخص أن يتمشى في الغرفة، وأن يناقش ما كتبه على نموذج بطاقة البيسبول. خصص قرابة عشرين دقيقة لهذا.

٤- إذا استعملت كاميرا رقمية، فقم بطباعة الصور الرقمية أثناء مناقشة المجموعة للبطاقات. لا يلزمك الورق من النوعية المستخدمة في طبع الصور، لكن ستكون الصور أفضل لو استخدم هذا النوع من الورق.

٥- عندما تنتهي من طباعة الصور، التق بالمجموعة مرة أخرى. قم بتوزيع الصور واللاصق والمقص على كل شخص. اطلب من كل شخص أن يلصق الصورة باستخدام الشريط اللاصق على بطاقة البيسبول.

٦- اطلب من الجميع أن يمرروا البطاقات إليك. وخلال الاستراحة، اعمل نسخاً عن البطاقات بحيث يكون لدى كل شخص بطاقة من بطاقات الآخرين في المجموعة. قم بتوزيع البطاقات على كل واحد من المشاركين، وشجع الجميع على الاحتفاظ بها للرجوع إليها مستقبلاً. إذ يمكن لهذه البطاقات أن تشكل وسيلة تذكير حول الأشخاص أثناء الاجتماع وما بعده.

الفوائد الممكنة:

بالرغـــم من أن الموظفين يتعلمون عن معرفة الآخرين وخبرتهم في تدريب بطاقات البيسبول، فإنهم أيضاً يقيمون علاقات شخصية عن طريق تحديد الأشياء المشتركة من حيث الخلفيات والتعليم والعائلات. كما تشكل بطاقات البيسبول مرجعاً سريعاً ودائماً حول المهارات والشخصيات، التي يمكن تقويتها للحفاظ على التواصل المستقبلي.

الوقت اللازم:

عشرون أو ثلاثون دقيقة حسب حجم المجموعة.

- البحث عن العناصر المفقودة:

استخدم البحث عن العناصر المفقودة بالنسبة للمجموعات القائمة أو الجديدة من الأفراد للتعرف بعضهم على بعض في بيئة قليلة المخاطر.

المواد:

- أوراق لكل مشارك.
- قائمة العناصر التي سيتم البحث عنها لكل مشارك.
- قلم حبر أو رصاص لكل مشارك.
- ورق قلاب وقلم سبورة.

العملية:

١- قبل بدء التدريب، قم بإعداد ورقة كملف عن كل مشارك وأرسلها إليه ليقوم بملئها (خصص لذلك أســبوعاً واحداً على الأقل). ويســتخدم القائم على التدريب هذه الورقة ليقوم بعمل قائمة للبحث عن الأشــياء المفقودة. وفيما يلي بعض الأســئلة للإجابة عنها في هذه الورقة:

- صِــف مشــروعاً كبيراً عملت عليه والمهارات الرئيســة أو الخبــرات التي حصلت عليها.
- صِف أفضل (أو أسوأ) تجربة مررت بها في عملك.
- ما هواياتك؟
- ما أغرب مكان سافرت إليه للعمل (أو لأسباب شخصية)؟

٢- خصص وقتاً كافياً قبل اللقاء الفعلي لجمع أوراق الملفات. استخدم هذه الأوراق لعمل قائمة البحث عن العناصر المفقودة، حيث يتم فيها وضع خصائص المشاركين دون ذكر أسمائهم.

عينة من قائمة البحث عن العناصر المفقودة:

اعثر على شخص لديه موقع على الشبكة ______×______

اعثر على شخص يهوى الطيران ______×______

اعثر على شخص عمل في مشروع ×××× ______×______

اعثر على شخص وقع على وجهه أمام المسؤول التنفيذي الأول ______×______

٣- في أثناء عملية البحث عن العناصر المفقودة، اشكر الجميع على تعبئة الملفات. قم بتوزيع أقلام الحبر أو الرصاص مع قوائم البحث عن العناصر المفقودة. اطلب من كل مشارك أن يبحث عن شخص واحد في المجموعة ذكرت سمة من سماته في القائمة. لكل خاصية، يجب أن يحصل المشارك على توقيع الشخص الذي لديه هذه الخاصية.

٤- خصص ثلاثين دقيقة على الأقل لهذا التدريب. وفور حصول شخص ما على جميع التواقيع لكل خاصية، قم بجمع المجموعة مرة أخرى لمراجعة قائمة البحث عن العناصر المفقودة. اسأل أفراد المجموعة عما عرفوا عن بعضهم. سجل النقاط المثيرة على الورق القلاب.

الفوائد الممكنة:

إن النتيجة الأساسية لهذا التدريب هي تعرف الموظفين على خبرات وتجارب بعضهم. وهذا مفيد جداً لتقييم نقاط قوة وضعف الآخرين - وهي عملية حاسمة في تنمية العلاقات الفاعلة من خلال تقاسم المعرفة. كما يتعرف المشاركون على أشخاص جدد في جو مطمئن وممتع. ويقدم التدريب حافزاً لإنشاء روابط شخصية.

الوقت اللازم:

خمس وعشرون إلى خمس وأربعين دقيقة أو أكثر.

تدريبات للحفاظ على العلاقات وتصحيحها:

- إعادة النظر في التوقعات:

هذا التدريب يساعد المشاركين على توضيح أو إعادة النظر في مجمل توقعات المجموعة حول اجتماع أو مشروع. ويتعلم المشاركون كيف يتبادلون حديثاً راقياً يلبي التوقعات طيلة الاجتماع أو في المستقبل. ويعتبر تبادل الحديث الراقي، وليس الحديث المتكرر سلوكاً مهماً للحفاظ على علاقات تعلم فعّالة في المدى البعيد.

المواد:

- ورق قلاب وقلم سبورة «flipchart and marker»

العملية:

١- في بداية الجلسة، اطلب من كل شخص أن يفكر في توقعاته أو أهدافه بالنسبة للاجتماع أو المشروع. قسم المجموعة إلى مجموعات صغيرة مؤلفة من ثلاثة إلى أربعة أشخاص.

٢- اطلب من المشاركين في المجموعات الصغيرة أن يتفقوا على ما يأملون في تحقيقه في الاجتماع. ويجب على المجموعات الصغيرة أن تسجل إجاباتها على الورق القلاب وأن تختار متحدثاً لما بعد. قم بتذكير المجموعة بالتفكير الواقعي بأهدافها. خصص نحو خمس عشرة أو عشرين دقيقة لهذا العمل.

٣- اجمع المجموعة مرة أخرى. اطلب من المتحدث عن كل مجموعة صغيرة أن يرفع تقريراً بتوقعات المجموعة من الاجتماع. بعدها اسأل أفراد المجموعة عما تعلموه من التدريب. مرة أخرى، شجع المجموعة على التفكير في النتائج التي يمكن أن تنشأ من الحديث الراقي.

٤- احتفظ بالتوقعات المسجلة لاستخدامك الخاص لبقية الاجتماع. من المهم جعل المجموعة في حالة تركيز على تحقيق توقعاتها. إذ سيساعد هذا على تسهيل الجلسة حيث يغادر الأشخاص وهم يشعرون بالرضا.

الفوائد الممكنة:

إحدى فوائد هذا التدريب هي أن المشاركين يغادرون الاجتماع وهم يشعرون أن أهدافهم تحققت. وهذا التدريب مفيد جداً لمساعدة الأشخاص على فهم ما يعتبره الآخرون مهماً للحديث الراقي.

الوقت اللازم :

عشرون دقيقة حداً أدنى.

- تأثيرك على الآخرين:

استخدم هذا التدريب لمساعدة المشاركين على التفكير بكيفية تبادل حديث راق مع من يلجؤون إليهم من أشخاص لحل مشكلة ما. فمن خلال تقديم تمرين على وجه التحديد حول تأثير المشاركين على الآخرين، فإن هذا التدريب يساعدهم على تقديم حوارات بناءة أكثر لعلاقات التعلم الموجودة.

المواد:

- أقلام حبر أو رصاص لكل مشارك.
- نماذج أفراد/مجموعة (انظر الشكل ب -٣).

العملية:

١- قم بتوزيع أقلام الحبر أو الرصاص والنماذج الفردية/الجماعية على كل مشارك.

الشكل (ب -٣): نموذج فرد/مجموعة

اسم الفرد أو المجموعة

____

____

____

إيجابي______________________________

____

____

____

حيادي ______________________________

____

____

____

سلبي ____

أساليب خفض التأثير السلبي:________________________________

اسم الفرد/المجموعة

إيجابي____

حيادي ____

سلبي ____

أساليب خفض التأثير السلبي:________________________________

٢- اطلب من أفراد المجموعة إعداد قائمة بجميع الأشخاص الذين يمكن أن يلجؤوا إليهم للمساعدة في حل مشكلة. واطلب من المشاركين الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل هذا أفضل شخص أتوجه إليه للحصول على المعلومات التي أحتاج؟
- ما تأثير سؤالي/ أسئلتي على عبء العمل لديه؟
- ما الذي يمكن أن آتي به للحوار ليفيد هذا الشخص؟
- هل سيكون لسؤالي/أسئلتي تأثير إيجابي أم سلبي على هذا الشخص؟ كيف يمكنني تقليل التأثير السلبي؟

٣- ذكر المجموعة بتسجيل إجاباتها عن السؤال الأخير على النموذج والتفكير بسبل تواصل مثمرة قدر الإمكان مع هذا الشخص؟

٤- شجع المشاركين على استخدام ما كتبوه كوسيلة للتذكير عند التوجه للآخرين طلباً للمساعدة.

الفوائد الممكنة:

إن الفائدة الأساسية من هذا التدريب هي أن يكون لدى المشاركين عملية منظمة عن كيفية تقديم أفضل وسيلة بناءة للتواصل مع آخرين يقدرون العلاقة معهم. فقد أثبتت بحوثنا أن العلاقات التي تحظى بتقدير كبير من أجل التعلم تتألف في العادة من تبادل حديث راقٍ.

الوقت اللازم:

عشر دقائق.

تقييم(٣): تشخيص السياق التنظيمي:

يمكن استخدام التشخيص الوارد في الشكل (ب -٤) في المسوحات التي تنفذ على الشبكات لمساعدتك في التعرف على كيفية تأثير جوانب السياق التنظيمي على التعاون في مختلف أجزاء الشبكة. ويمكن لهذا التشخيص أن يعتبر وجهة نظر قوية في العادة، لأن لدى الموظفين في مختلف جيوب الشبكة آراء وحاجات مختلفة.

وللتشخيص أربعة أقسام: الهيكل الرسمي، وممارسات إدارة العمل، وممارسات الموارد البشرية، والممارسات القيادية والثقافية. وفي كل قسم يطلب من الأفراد تصنيف

ممارسات تنظيمية مختلفة من حيث فاعليتها وقدرتها على التأثير في التعاون. ونادراً ما توظف المنظمات هذا التشخيص بالكامل؛ بل يختار المديرون الجوانب ذات الصلة. وعن طريق تحديد المجالات التي تقوم فيها المنظمة بتقييد الشبكات غير الرسمية، فإن التشخيص ينشئ أرضية لخطة عمل من أجل التغيير التنظيمي.

الشكل (ب-٤): تشخيص السياق التنظيمي

استخدم المقياس أدناه للإجابة عن كل من الأسئلة التالية. اكتب الأرقام التي توافق إجابتك على الخطوط.

فاعلية الممارسة في تعزيز التعاون	قدرة الممارسة على تحسين التعاون
١- غير فعالة جداً	١- لا أوافق بشدة
٢- غير فعالة	٢- لا أوافق
٣- محايد	٣- محايد
٤- فعالة	٤- أوافق
٥- فعالة جداً	٥- أوافق بشدة
٦- هذه الممارسة غير موجودة	٦- لا ينطبق

الهيكل الرسمي	فاعلية الممارسة	القدرة على تحسين التعاون
١. يُشَجَّعُ الناس في هذه الشبكة على الاتصال بوظائف أخرى بحثاً عن الخبرة دون الدخول في إجراءات رسمية أو تسلسل السلطة.	ــــــــــ	ــــــــــ
٢. تعالج عمليات وأهداف التخطيط بشكل صريح تكامل الوظائف أو الأقسام.	ــــــــــ	ــــــــــ
٣. تساعد عمليات التخطيط على تطوير رؤية عن كيفية تكامل مختلف الخبرات المتباينة، حيث يمكن أن تتميز المنظمة عن منافسيها أو تقدم قيمة مضافة للعملاء.	ــــــــــ	ــــــــــ

٤. هناك مخصصات في ميزانية المنظمة تركز على تمويل أو دعم مشاريع اندماج الأفراد ذوي الخبرات أو الوظائف أو الأقسام المختلفة.	________	________
٥. هناك عمليات وإجراءات (أو معايير ثقافية مقبولة) تجعل من السهل على الشخص التواصل مع مستوى آخر في التسلسل الهرمي دون المرور عبر سلسلة القيادة.	________	________
٦. يعرف الناس في هذه الشبكة ما القرارات المسموح لهم باتخاذها وما الذي يحتاجون فيه إلى استشارة الآخرين بشأنها (ومن هم أولئك الأشخاص).	________	________
٧. تخصص حقوق اتخاذ القرارات بفعّالية في المجموعة بحيث لا يتباطأ العمل بشكل كبير من أجل الحصول على الموافقات.	________	________
٨. يتم توزيع المعلومات بشكل فعال في المجموعة بدلاً من لجوء الموظفين إلى شخص ما في مستوى وظيفي أعلى بحثاً عن المعلومات لإنجاز العمل.	________	________
٩. مواقع النفوذ (أو اللجان) في التسلسل الهرمي، تنتشر في مختلف الوظائف أو الأقسام للمساعدة على ضمان التكامل داخل وبين الحدود الوظيفية.	________	________
١٠. هناك أدوار محددة (مثل مديري المعرفة) أو جزء من أدوار (مثل منسقي التوظيف) تساعد الأفراد على التواصل عبر الحدود المكانية والوظيفية.	________	________
١١. هناك أدوار رابطة رسمية أو غير رسمية تعمل على إنشاء نقطة اتصال بين الوظائف أو وحدات الأعمال داخل أو خارج المجموعة.	________	________

١٢. يساعد تناوب المسئوليات على تكامل المجموعة من خلال إنشاء علاقة خارج الحدود، التي أنشأتها الوظيفة أو الحيز المكاني.	________	________
١٣. يتم دعم مجموعات الممارسة بطريقة تساعد على دمج الشبكات عبر الحدود المكانية والوظيفية وهرم السلطة.	________	________
١٤. المبادرات الداخلية مثل أعمال اللجان، والجهود الخيرية والتوظيف والرياضة تساعد في دمج الموظفين في الشبكات.	________	________

ممارسات إدارة العمل	فاعلية الممارسة	القدرة على تحسين التعاون
١. إن الموظفين الذين لديهم خبرات مناسبة (وليس مجرد هؤلاء من يعرفهم القادة ويحبونهم) ينتدبون للعمل في المشاريع عندما تبدأ.	________	________
٢. فور إعداد أطقم العاملين للمشاريع، فإنه يتم تشجيع كل الموظفين على البحث عمن لديهم الخبرات المناسبة (إما في المجموعة أو في مكان آخر في المنظمة).	________	________
٣. لدى الموظفين الوقت الكافي للحصول على مشورة الآخرين أو أن يجعلوا أنفسهم متاحين لمساعدة الآخرين.	________	________
٤. لدى الموظفين القدرة على تحويل المهمات لمن لديهم أفضل الخبرات.	________	________
٥. هناك موازنة متكاملة للمنتجات والخدمات التي تمر خلال مختلف المجالات الوظيفية.	________	________
٦. إن المكان الذي توجد فيه المجموعة يسهل التواصل العفوي.	________	________
٧. يستخدم التوازن بين التقنيات المتزامنة وغير المتزامنة لدعم العمل الفعلي.	________	________

٨. توفر نظم تصنيف المهارات إمكانية للأفراد الوصول إلى خبرات غير معروفة لديهم بعد.	________	________
٩. تستخدم التقنيات المتزامنة لتكملة التواصل الشخصي.	________	________
١٠. تستخدم التقنيات غير المتزامنة لتتيح للموظفين الاستفسار من الآخرين أو تخزين منتجات العمل.	________	________
١١. تتيح الرسائل الفورية التواصل المبدع.	________	________

ممارسات الموارد البشرية	فاعلية الممارسة	القدرة على تحسين التعاون
١. طريقة التوظيف لهذه المجموعة تبحث عن أفراد ثبت أن لديهم سلوكيات تعاونية.	________	________
٢. طريقة التوظيف لهذه المجموعة تبحث عن أفراد لديهم خبرة واسعة وطويلة، ما يجعل تكاملهم ممكناً في مختلف المجالات.	________	________
٣. طريقة التعريف تساعد الموظفين الجدد على تنمية الوعي بما يقوم به الآخرون.	________	________
٤. طريقة التعريف تجعل المجموعة واعية بخبرة الموظف الجديد.	________	________
٥. تبذل جهود للقيام بالتعريف داخل المجموعات بحيث يكون لدى الموظفين الجدد شبكة منذ البداية.	________	________
٦. هناك فعاليات لدعم الموظفين الجدد بعد التعريف، مثل التدريب المستمر والتواصل غير الرسمي.	________	________
٧. بشكل عام، يبذل جهد لإجراء التدريب في جو جماعي بدلاً من إرسال الأفراد إلى برامج معدة خصيصاً لذلك.	________	________

٨. تساعد برامج التطوير المتخصصة الأفراد على تنمية شبكاتهم الشخصية.	______	______
٩. أحد عناصر تقييم الأداء المهمة هو إظهار السلوكيات التعاونية.	______	______
١٠. إن إبداء الرأي حول الأداء (على الأقل فيما يتعلق بالسلوكيات التعاونية) يأتي من مصادر شهدت السلوك.	______	______
١١. بشكل عام، الموظفون ذوو السلوك التعاوني يكافؤون بأكبر العلاوات والإضافات.	______	______
١٢. تستخدم هذه المجموعة مكافآت «فورية» تمنح بناءً على السلوك التعاوني.	______	______
١٣. الأفراد في هذه المجموعة فعلياً يقدرون التعاون كجزء من عملهم.	______	______

القيادة والثقافة	فاعلية الممارسة	القدرة على تحسين التعاون
١. يتصور ويبني قادة هذه المجموعة العمل كجهد تعاوني.	______	______
٢. يشجع القادة التعاون في حل المشكلات.	______	______
٣. يركز القادة على إشراك الموظفين الذين قد يكونون على هامش الشبكات.	______	______
٤. يساعد القادة الموظفين على بناء شبكاتهم الشخصية.	______	______
٥. يرغب القادة في مشاركة الآخرين في شبكاتهم.	______	______
٦. يوجه القادة الأفراد إلى أهل الخبرة المناسبة بدلاً من إجبارهم على أن يأتوا إليهم.	______	______
٧. يمتاز القادة بسرعة تحديد المناطق في الشبكة التي تواجه توترات.	______	______

٨. يمتاز قادة المجموعة بأنهم خطابيون، ونشطاء وفاعلون. ____________ ____________

٩. المنتديات التي تتم وجهاً لوجه في هذه المجموعة كثيرة بحيث تتيح تطوير الشبكة. ____________ ____________

١٠. تنفذ المنتديات التي تجري وجهاً لوجه بطريقة تنمي الروابط الاجتماعية والمعرفة بما لدى الآخرين من خبرات. ____________ ____________

١١. تتسم المنتديات التي تتم وجهاً لوجه بأنها شاملة وليست ميداناً لعدد قليل مختار من الموظفين. ____________ ____________

١٢. يلتزم الأفراد بهدف عام ومجموعة من القيم التي تساعد على التكامل في الشبكة جميعها. ____________ ____________

١٣. الأهداف «المرنة» تشجع الأفراد البحث عن حلفاء لهم، وموارد وحلول تتخطى الحدود. ____________ ____________

١٤. لا تمنع «القوانين غير المكتوبة» الناس من العمل بشكل يتخطى الحدود، وإطلاع الرؤساء على الأخبار السيئة، أو الاعتراف بالفشل. ____________ ____________

١٥. بشكل عام، هذه بيئة آمنة حيث لا يخشى الموظفون الاعتراف بالافتقار للمعرفة. ____________ ____________

١٦. هنالك فرص كافية للموظفين لتنمية الثقة بالآخرين. ____________ ____________

١٧. لدى الموظفين الرغبة في اقتسام المعلومات بصورتها الأولية بدلاً من إتمام عملهم أولاً. ____________ ____________

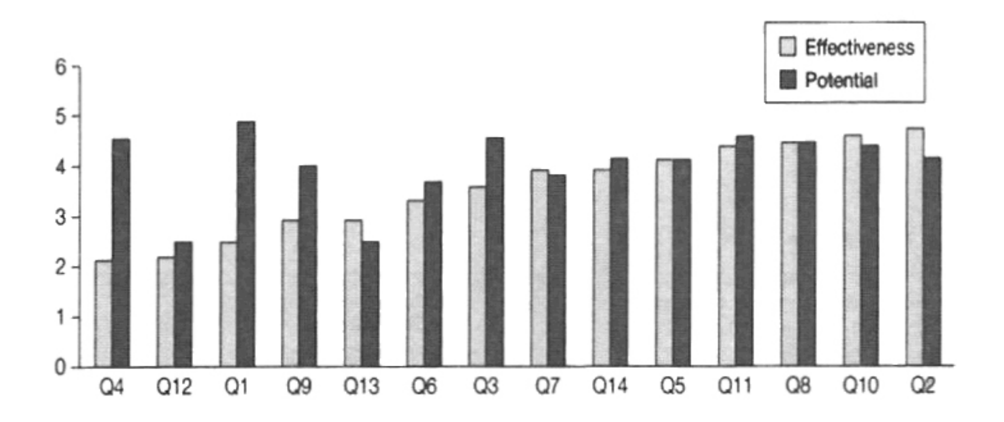
يمكن تضمين التقييم كجزء من المســح الخاص بتحليل الشبكة أو جعله في ورشة تتــم بعد إجراء تحليل الشــبكة. فــإذا ما ضُمِّن كجزء من المســح، فإن الإجابات عن الأســئلة ذات العلاقة يمكن أن تحسب كمعدل وترســم كما في الشكل (ب-٥). وهنا نرى نتائج أســئلة الهيكل الرسمي. ومن الرسم يمكنك أن ترى أن تخصيص الميزانية (السؤال ٤) هو الممارسة الأقل تأثيراً، في حين أن عمليات التخطيط (السؤال ٢) هي الأكثر تأثيراً. إن التواصل بين الوظائف (الســؤال ١) وتخصيص الميزانية (السؤال ٤) لهما الإمكانية الأكبر. والأمر المثير، هو أن لهما أكبر إمكانية مقارنة بالكفاءة الحالية.

وفي هذه الحالة، ستكون المبادرتان الأكثر تأثيراً على تعزيز التعاون بين الموظفين هما التواصل بين الوظائف وإعادة هيكلة عملية تخصيص الميزانية.

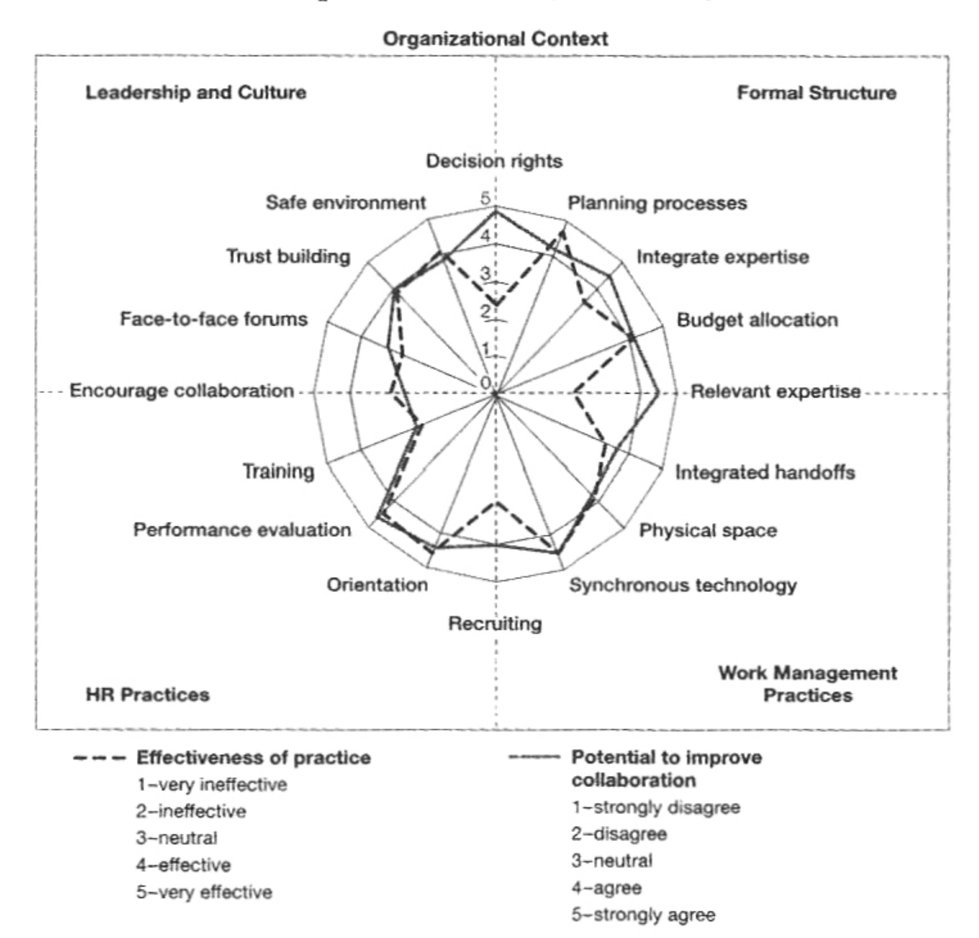
والبديل الآخر هو أن محللي الشـــبكة يمكنهم اختيار أبعاد الســـياق التي يمكن أن تشير الشبكات أو المقابلات على أنها الأهم للمجموعة. ويتيح لك ذلك تركيز التغذية المرتدة والنقاش على العناصر المهمة، ويمكن مشـــاركة ذلك بدقة أكبر من خلال رسم عنكبوتي «spider diagram». فالشكل (ب -٦) على سبيل المثال يقوم على ستة عشر بعداً للسياق الذي أشارت المقابلات إلى أنها مهمة جداً في هذه المنظمة.

الشكل (ب -٥): تحسين التعاون عبر الهيكل الرسمي

الهيكل الرسمي وتكامل الشبكة



الشكل (ب -٦): تأثير أبعاد السياق التنظيمي المحددة سلفاً



وإذا ضمن التقييم كجزء من ورشة عمل بعد تحليل الشبكة، فإننا نقترح أن النصف الأول من الورشة يركز على مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل الشبكة. وفي النصف الثاني، يُقَسَّم المشاركون إلى أربع مجموعات فرعية، ويطلب من كل مجموعة مناقشة واحدٍ من الأقسام الأربعة على القائمة. ويجب على كل مجموعة فرعية أن تسجل النتائج على ورق قلاب «flipchart» ومن ثم تقدم كل مجموعة ملخصاً باقتراحاتها. ويمكنك استخدام التصويت أو الوسائل الأخرى للحصول على خطة عمل نهائية لكل المجموعة.

ملاحظات

المقدمة:

1. W. Tsai and S. Ghoshal, «Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks,» Academy of Management Journal 41, no. 4 (1998): 464-476; M. Hanson, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits," Administrative Science Quarterly 44 (1999): 82-111; P. Monge and N. Contractor," Emergence of Communication Networks," in Handbook of Organizational Communication, 2nd ed., eds. F. Jablin and L. Putnam (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000); R. Cross, S. Borgatti, and A. Parker; "Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration," California Management Review 44, no. 2 (2002): 25-46; R. Cross and L. Prusak, "The People Who Make Organizations GO- or Stop," Harvard Business Review 80, no. 6 (2002): 1-22; T. Allen, Managing the Flow of Technology (Cambridge, MA: MIT Press, 1977); R. Leenders and S. Gabbay, Corporate Social Capital and Liability (New York: Kluwer, 1999); S. Gabby and R. Leenders, Social capital in Organizations (Stamford, CT: JAI Press, 2001); N. Lin, L. S. Cook, and R.S. Burt, Social Capital: Theory and Research (New York: Aldine de Gruyter, 2001); and P. Monge and N. Contractor, "Theories of Communication Networks (New York: Oxford University Press, 2003).
2. B. Uzzi, "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect," American Sociological Review 61, (1996): 674-698; B. Uzzi, "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," Administrative Science Quarterly 42 (1997): 35-67; R. Gulati, "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis," Administrative Science Quarterly 40 (1995): 619-652; and R. Gulati, "Where Do Interorganizational Networks Come From?" American Journal of Sociology 104, no. 5 (1999): 1439-1493.

٣. لفترة من الزمن، ناقش أكاديميو ومديرو عملية التحول إلى أشكال الشبكات عبر آليات مثل المشاريع المشتركة والشراكات والتحالفات الإستراتيجية، واتحادات البحوث والتطوير.
انظر على سبيل المثال، R. Miles and C. Snow, «Network Organizations: New Concepts for New Forms,» California Management Review 28 (1986): 62-73; R. Miles and C. Snow, Fit, Failure and the Hall of Fame (New York: Free Press, 1994; R. Miles and C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure: Built on a Human Investment Policy," Organizational Dynamics 23, no. 4 (1995): 5-18; C. Handy, The Age of Paradox (Boston: Harvard Business School Press, 1994); C. Hecksher, "Defining the Post-bureaucratic

Type," in The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change, eds. C. Hecksher and A. Donnelon (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994); and J. Galbraith, Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process (San Francisco: Jossey-Bass, 1995) . إلا أن مثل هذا العمل يولي شبكات الموظفين داخل المنظمات اهتماماً قليلاً.

4. J. Moreno, Who Shall Survive? (Washington, DC. Nervous and Mental Disease Publishing Company, 1934).
5. New York Times, 3 April 1933: L17.
6. B. Wellman, "The Community Question: The Intimate Networks of East Yorkers," American Journal of Sociology 84, no. 5 (1979): 12001-1231; B. Wellman, "Different Strokes from Different Folks: Community Ties and Social Support," American Journal of Sociology 96, no. 3 (1990): 558-588; and B. Wellman, J. Salaff. D. Dimitrova, L. Garron, M. Gulia, and C. Haythornthwaite, "Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community," Annual Review of Sociology 22 (1996): 213-238.
7. P. Blau, Exchange and Power in Social Life (New York: Wiley, 1964); R.M. Emerson, "Power-Dependence Relations," American Social Review 27 (1962): 31-41; K. S. Cook and R. M. Emerson, "Power, Equity and Commitment in Exchange Networks," American Sociological Review 43, no. 5 (1978): 721-739; K. S. Cook, R. M. Emerson, M. R. Gillmore, and T. Yamagishi, "The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results," American Journal of Sociology 89, no. 2 (1983): 275-305; T. Yamagishi, M. R. Gillmore and K. S. Cook, "Network Connections and the Distribution of Power in Exchange Networks," American Journal of Sociology 93, no. 4 (1988): 833-851; D. Krackhardt, "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 342-369; and D. Brass and M. Burkhardt, "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," Academy of Management Journal 36, no. 3 (1993): 441-470.
8. S. Nadel, The Theory of Social Structure (New York: Free Press, 1957). J. Mitchell, "The Concept and Use of Social Networks," in Social Networks in Urban Situations, ed. J. Mitchell (Manchester, UK: Manchester University Press, 1969) 1-50; H. White, An Anatomy of Kinship (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963); and J. Boyd, "The Algebra of Group Kinship," Journal of Mathematical Psychology 6 (1969): 139-167.
9. E. Rogers, Diffusion of Innovations, 4th ed. (New York: Free Press, 1995); and T. Valente, Network Models of the Diffusion of Innovations (Cresskill, NJ: Hampton Press, 1995).
10. A. Bavelas, "Communication Patterns in Task-Oriented Groups," Journal of Acoustical Society of America 22 (1950): 725-730; and M. Shaw,

"Communication Networks," in Advances in Experimental Social Psychology, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1964): 111-147.

الفصل الأول:

1. D. Krackhardt, «Cognitive Social Structure,» Social Networks 9 (1987): 109-134; D. Krackhardt, " Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 342-369; T. Casciaro, "Seeing Things Clearly: Social Structure, Personality and Accuracy in Social Network Perception," Social Networks 20 (1998): 331-351; and D. Krackhardt and J. Hanson, "Informal Networks: The Company Behind the Chart," Harvard Business Review 71 (1993): 104-111.
2. E. Wenger, Communities of Practice (Oxford, UK: Oxford University Press, 1998); E. Wenger and W. Snyder, "Communities of Practice: The Organizational Frontier," Harvard Business Review 137 (2000): 139-145.
3. M. T. Hansen, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," Administrative Science Quarterly 44 (1999): 82-111; and M. Hanson, J. Podolny, and J. Pfeffer, "So Many Ties, So Little Time: A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital in Organizations," in Research in the Sociology of Organizations, vol. 18, eds. S. M. Gabby and R. Leenders (Oxford: Elsevier, 2001).
4. A. Bavelas, "Communication Patterns in Task-Oriented Groups," Journal of Acoustical Society of America 22 (1950): 725-730; and M. Shaw, "Communication Networks," in Advances in Experimental Social Psychology, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1964): 111-147.
5. J. Cummings and R. Cross, "Structural Properties of Work Groups and their Consequences for Performance, "Social Networks 25 (3), (2003): 197-210.
6. R. Cross, T. Davenport, and S. Canterll, "Rising above the Crowd: How High Performing Knowledge Workers Differentiate Themselves, "Accentuate Institute for Strategic Change Working Paper (2003).
7. R. Burt, Structural Holes (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992); R. Burt, R. Hogarth, and C. Michaud, "The Social Capital of French and American Managers," Organizations Science 11, no. 2 (2000): 123-147; and M. Carguilo and M. Benassi, "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital, "Organization Science 11 no. 2 (2000): 183-196.
8. A. Linden, R. Ball, A. Waldir, and K. Haley, "Gartners's Survey on Managing Information" (Note Number: COM-15-0871. Gartner, Inc., 2002).
9. T. Allen, Managing the Flow of Technology (Cambridge, MA: MIT Press, 1977); H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York: Harper Row, 1973), P. Monge and N. Contractor, "Emergence of Communication Networks,"

in Handbook of Organizational Communication, 2d ed., eds. F. Jablin and L. Putman (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000); E. Rogers. Diffusion of Innovations, 4th ed. (New York: Free Press, 1995); J.S. Brown and P. Duguid, "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation," Organization Science 2, no. 1 (1991): 40-57; and J. Lave and E. Wenger, Situated Learning Legitimate Peripheral Participation (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991).

10. R. Cross and L. Baird, "Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory," Sloan Management Review 41, no. 3 (2000): 41-54.
11. S. Wasserman and K. Faust, Social Network Analysis: Methods and Applications (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994).
12. S. P. Borgatti, M. G. Everett, and L. C. Freeman, Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis (Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002).

الفصل الثاني:

١. لقد استخدمنا مجموعة من الإجراءات التحليلية الروتينية لتحديد الجماعات الفرعية. وتتضمن هذه الأساليب تحليل clique، و n-cliques، و n-clans، و k-plexes و lambda sets. ولمزيد من الاطلاع يرجى الرجوع إلى S. Wasserman and K. Faust, Social Network Analysis: Methods and Applications (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994). ويمكن العثور على هذه المنظومات في رزم الشبكات مثل UCINET. انظر S. P. Borgatti, M. G. Everett, and L. C. Freeman, Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis (Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002).

٢. بناء على دراسة أجريت مؤخراً من قبل مكنزي وليمان براذرز McKinsey and Lehman Brothers، فإن تطوير عقار طبي ناجح يستغرق في المعدل أربعة عشر عاماً وبتكلفة تقدر بنحو ٨٠٠ مليون دولار أمريكي. انظر: R. Lehney «The Fruits of Genomics: Drug Pipelines Face Indigestion Until the New Biology Ripens» (McKinsy (Lehman Brothers report, 2001)؛ انظر أيضاً R. Edmunds III و C. Tanio «Splicing a Cost Squeeze into the Genomics Revolution,» Mckinsey Quarterly 2 (2002): 71-82.

الفصل الثالث:

1. S. Borgatti and R. Cross, «A Social Network View of Organizational Learning: Relational and Structural Dimensions of «Know Who,» Management Sicence 49 (2003): 432-445.
2. Ibid.

الفصل الرابع:

١- يقـوم زميلنـا سـتيف بورغاتـي «Steve Borgatti» بعمل مماثل بالنسـبة لأسـاليب الشـبكة الاجتماعية.

٢- إن الأداء، في كل حالة، عبارة عن تقييم الموارد البشـرية السـنوي لكل شـخص. ففي المنظمات الثـلاث، كان هذا عبارة عن رقم مركب مؤلف من مجموع التقييمات الخاصة بالمشـروع وبعض البيانات الموضوعية طيلة العام. وليست التقديرات متوافقة بالكامل إذ إن كل منظمة يمكن أن تكون مهتمة بمجموعات فرعية مختلفة من الأداء في التقييم السنوي. إلا أن هنالك توافقاً في الكلمات والمقياس المستخدم في التقييم العام لأداء الموظف. كما أن التقييمات منفصلة بوضوح عن تصور الشخص لأدائه.

الفصل الخامس:

1. M. Granovetter, «The Strength of Weak Ties,» American Journal of Sociology 81 (1973): 1287-1303; M. Granovetter, Getting A Job: A Study in Contacts and Careers, 2d ed. (Chicago: University Of Chicago Press, 1994); N. Lin, W. Ensel, and J. Vaughn, "Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment, "American Sociological Review 46 (1981): 393-405; and N. Lin, "Social Resources and Instrumental Action," in Social Structure and Network Analysis, eds. P. Marsden and N. Lin (Beverly Hills, CA; Sage, 1982): 131-145.
2. R. Burt. Structural Holes (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992); R. Burt, R. Horath, and C. Michaud, "The Social Capital of French and American Managers," Organization Science 11, no. 2 (2000): 123-147; and M. Garguilo and M. Menssai, "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital," Organization Science 11, no. (2000): 183-196.
3. A. Mehra, M. Kilduff, and D. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-monitors: Implications for Workplace Performance," Administrative Quarterly 46 (2001): 121-146; and R. Burt, J. Jannotta, and J. Mahoney, "Personality Correlates of Structural Holes," Social Networks 20 (1998): 63-87.
4. P. Lazersfeld and R. Merton, "Friendship as a Social Process," in Freedom and Control in Modern Society, ed. M. Berger (New York: Octagon, 1964).

٥- هنا علينا تجاوز السمات البنيوية الخالصة للشبكات من خلال المقياس المعروف للنقائص البنيوية (R. Burt, Structural Holes, op. cit)؛ لأن هذا المقياس يمنحنا دليلاً بسيطاً حول ما على المرء أن يفعل بطريقة مختلفة. كما أننا لا نركز هنا على وسيلة التواصل، رغم فهمنا لنقاط الضعف التـي نعانيها عنـد الاعتماد على الحوار المباشـر، فالمكالمات الهاتفية أو الرسـائل الإلكترونية أو الرسـائل الفورية يمكن في بعـض الأحيان أن تبين للمديرين كيف أن اسـتخدامهم لمختلف الوسائط يمكن أن يقيد (أو يرفع) من مقدرتهم على التعلم من الآخرين.

الفصل السادس:

1. G. Stasser, «Discovery of Hidden Profiles by Decision-Making Groups: Solving a Problem Versus Making a Judgment,» Journal of Personality and Social Psychology 63, no. 3 (1992): 426-434, and G. Stasser, "Expert Roles and Information Exchange During Discussion: The Importance of Knowing Who Knows What," Journal of Experimental Social Psychology 31 (1995): 244-265.
2. W. Baker, Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks (San Francisco: Jossey Bass, 2000); and D. Cohen and L. Prusak, In Good Company (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001).
3. L. Abrams, R. Cross, E. Lesser, and D. Levin, "Nurturing Trust in Knowledge Intensive Work," The Academy of Management Executives (in press).
4. Ibid.
5. J. K. Butler Jr., "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory," Journal of Management 17 (1991): 643-663.
6. T. Simmons, "Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus," Organization Science 13 (2002): 18-35; and E. Whitener, S. Brodt, A. Korsgaard, and J. Werner, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," Academy of Management Review 23 (1998): 513-530.

٧. بالرغم من أن التواصل المتكرر (وهو ما يعني وجود علاقة قوية) يعد وسيلة قوية لبناء الثقة، إلا أنه يمكن أيضاً أن يقلل من التعلم مع مرور الوقت، لأن الأشخاص الذين تربطك بهم علاقات قوية يعرفون الأشياء نفسها التي تعرفها أنت. وعلى العكس من ذلك، فإن الأشخاص الذين تربطك بهم علاقات ضعيفة يكونون جيدين في تقديم معلومات جديدة لك. انظر M. Granovetter, «The Strength of Weak Ties,» American Journal of Sociology 81 (1973): 1287-1303. كما أن الروابط الضعيفة تقتضي جهداً أقل لإدامتها على مر الزمن. أنظر M. T. Hansen, «The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits,» Administrative Science Quarterly 44 (1999): 82-111. والمثير هنا أن إحدى الدراسات التي أجريت مؤخراً توصلت إلى أن أكثر أنواع المعرفة فائدة هي التي من ذوي العلاقات الضعيفة الذين تتمتع بالثقة والذين لا تعرفهم جيداً لكنك تثق بهم على اعتبار أنهم على استعداد لتقديم الخدمات للغير وأنهم يتمتعون بالكفاءة. أنظر D. Levin and R. Cross, «The Strength of Weak Ties You Can Trust,» Management Science, in press. وانسجاماً مع هذه النتيجة فإنه يمكن تطبيق وسائل بناء الثقة التسع الأخرى حتى عندما لا يعرف الموظفون بعضهم بعضاً أو لا يتواصلون كثيراً.

8. W. Tsai and S. Ghoshal, «Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks,» *Academy of Management Journal* 41, no. 4 (1998): 464-

476; N. S. Argyres, "The Impact of Information Technology on Coordination: Evidence from the B-2 'Stealth' Bomber," *Organization Science* 10 (1999): 162-180; D. Doughrty, "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms," *Organization Science* 3 (1992): 179-202; and D. Levin, "Transforming Knowledge Within the Organization in the R&D Arena" (Ph.D. diss., Northwestern University, 1999).

9. D. Katz and R. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2d ed. (New York: Wiley, 1978); S. Barley, "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and The Social Order of Radiology Departments," *Administrative Science Quarterly* 31 (1986):78-108; S. Barley, "The Alignment of Technology and Structure Through Roles and Networks," *Administrative Science Quarterly* 35 (1999): 61-103; and J. Montgomery, Toward a Role-Theoretic Conception of Embeddedness, "*American Journal of Sociology* 104 (1998): 92-125.
10. J. Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology* 94 (1988): S95-S120; and F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: Free Press, 1995).
11. E. Locke and G. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall, 1990); F. Luthans and A. Stajkovic, "Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards," *Academy of Management Executive* 13, no. 2 (1999): 49-57; and E. Whitener, S. Brodt, A. Korsgaard, and J. Werner, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, "*Academy of Management Review* 23 (1998): 513-530.
12. R. Cross, S. Borgatti, and A. Parker, "Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration, "*California Management Review* 44, no. 2 (2002): 25-46.

الفصل السابع:

١. نتقدم بالشكر الجزيل والخاص إلى بوب توماس «Bob Thomas» لما قدمه من أفكار في هذا الفصل. وقد تم تمويل العمل البحثي الذي تمخض عنه هذا العمل بشكل جزئي من قبل معهد أكسنشر للتغيير الإستراتيجي «Accenture's Institute for Strategic Change».

٢. لقد استخدمنا منطقاً يخص كل حالة في جمع البيانات وذلك عن طريق إجراء مقابلات شبه مفتوحة بحسب R. Yin, Case Study Research: Design and Methods, 2d ed. (Newbury Park, CA: Sage, 1994). وإن آراءنا الأولى حول الأبعاد المهمة للسياق التنظيمي الذي يشكل أنماط الشبكة قد تشكلت بالمراجعة الدقيقة للأدبيات التالية: نظرة للشركة قائمة على الموارد، التعلم التنظيمي (لاسيما الأفكار التي تتعلق بالاعتماد على المسار والجوانب السلوكية للتعلم على مستوى المنظمة)، التصميم، الثقافة، القيادة وإجراءات الموارد البشرية في المنظمة.

3. H. Mintzberg, Structure in Fives: Designing Effective Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).
4. J. Galbraith, Competing with Flexible Lateral Organizations (reading, MA: Addison-Wesley, 1994).
5. R. Grant, "Prospering in Dynamically-comparative Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," Organization Science 7 (1996): 375-387; G. Hamel and C. K. Prahalad, Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994); and B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal 5 (1984): 171-181.
6. T. Davenport, Mission Critical (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
7. D. Nadler, M. Gerstein, and R. Shaw, Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1992); and T. Davenport, R. Thomas, and S. Cantrell, "The Mysterious Art and Science of Knowledge Worker Performance," Sloan Management Review 43, no. 4(2002): 12-21.
8. T. Allen, Managing the Flow of Technology (Cambridge, MA: MIT Press, 1977); and P. Monge and N. Contractor, "Emergence of Communication Networks," in Handbook of Organizational Communication, 2d. ed., eds. F. Jablin and L. Putnam (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000).

٩. يشير كم كبير من الأدلة في العلوم الاجتماعية إلى أهمية شبكة الشخص باعتبارها مصدراً مهماً للغاية للأداء وتطوير المهنة. انظر على سبيل المثال: كولمان J. «Social Capital in the Creation of Human Capital,» American Journal of Sociology 94 (1988): Coleman S95-S120; R. Burt, Structural Holes (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992); and W. Baker, Achieving Success Through Social Capital: tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). وفي ظل مدى عثور الموظفين على المعلومات وكيف يتعلمون القيام بعملهم من خلال العلاقات، فإن الشبكة الشخصية تعتبر مصدراً مهماً يجب أن تقوم عمليات التطوير الاحترافية بدعمه في المنظمات.

10. T. Brown and K. Iverson, «The art of Keeping Management Simple: An Interview with Ken Inversion of Nucor Steel,» Harvard Management Update (May 1988): pp. 2-5.
11. P. Scott-Morgan, The Unwritten Rules of the Game (New York: McGraw-Hill, 1994).

الفصل الثامن:

١. لقد وضعنا هذا الفصل بناء على خبرتنا ومقابلاتنا مع الكثير من الناس الذين كانوا يفكرون في هذه القضايا في وقت من الأوقات. وإننا نشعر بالامتنان لبول ألدر، Paul Alder ودان براس Dan Brass ووين بيكر Wayne Baker ونوشير كونتراكتورNoshir Contractor وكاثلين كارلي Cahtleen Carley ومالكوم غلادويل Malcom Gladwell ورانجي غولاتي Ranjay Goulati

ومونيكا هيجينز Monica Higgins وهيرمينيا إيبيرا Herminia Iberra وديفيد كراخاردت David Krackhardt وفالديس كريبز Valdis Krebs ونيتين نوريا Nitin Nohria ولاري بروساك Larry Prusak وباري ويلمان Barry Wellman. إذ تعد هذه النقاشات نقطة مهمة في هذا المشروع.

2. B. Gomes-Casseres, «Group Versus Group: How Alliance Networks Compete,» Harvard Business Review 72 (1994): 62-74; B. Gomes-Casseres, the Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996); J. Moore, Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems (New York: Harper Business, 1996); and J. Bradford, M. Robinson, and B. Gomes- Casseres, Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
3. R. Gulati, S. Huffman, and G. Neilson, "The Brista Principle: Starbucks and the Rise of Relational Capital," Strategy and Business 28 (2002); and R. Gulati, "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," Strategic Management Journal 20, no. 5 (1999): 397-420.
4. M. Castells, The Rise of the Network Society, 2d ed. (Malden, MA: Blackwell Publishers, 2000): 216-302.

٥. للاطلاع على بعض الحالات الاستثنائية، انظر M. Burkhardt and D. Brass, «Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of A Change in Technology on Social Network Structure and Power,» Administrative Science Quarterly 35, no. 1 (1990): 104-127; M. Burkhardt, "Social Interaction Effects following A Technological Change: A Longitudinal Investigation," Academy of Management Journal 37, no. 4 (1994): 869-898, and G. Ahuja, "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study," Administrative Science Quarterly 45, no. 3 (2000): 425-455.

6. H. Ibarra, "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm," Administrative Science Quarterly 37 (1992): 471-501; H. Iberra and S. Andrews, "Power, Social Influence and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions," Administrative Science Quarterly 38 (1993): 227-303, H. Iberra, "Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks," Academy of Management Journal 38, no. 3 (1995): 673-703; D. Krackhardt and L. Porter, "When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship Between Turnover and Stayers' Attitudes," Administrative Science Quarterly 30 (1985): 242-261; D. Krackhardt, "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations," in Networks and Organizations: Structures, Form and Action, eds. N. Nohria and R. Eccles (Boston: Harvard Business School Press, 1992), 216-239; D. Krackhardt and J. Hanson, "Informal Networks: The Company Behind the Chart," Harvard Business Review 71, (1993): 104-111; and A. Zaheer, B. McEvily, and V. Perrone, "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance," Organization Science 9, no. 2 (1998): 141-159.

7. G. Labianca, D. J. Brass, and B. L. Gray, "Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties," Academy of Management Journal 41 (1998): 55-67.

ملحق (أ)

١. لو استخدم المشاركون نفس الوسائل للإشارة إلى من وضعوا في القائمة (أو تم استخدام شيء محدد للتعريف بهم مثل رقم الهاتف لكل شخص)، فإنه يمكن إيجاد مخططات كاملة لشبكة. وسيكون مثل هذا النهج مختلفاً عمّا وصفنا هنا لأنه يعتمد على الذاكرة بدلاً من أن يسأل المشاركين تقدير معدل قوائم الأسماء المعطاة لهم. وهذا يبدو شيئاً جيداً لأنه يوفر الوقت في عملية المسح.

٢. نحن عادةً نعتمد على مقاييس المركزية الثلاثة لفريمان، انظر L. Freeman «Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification,» Social Networks 1 (1979): 215-239. ومقاييس أخرى وجدناها مفيدة تشتمل على التكافؤ البنيوي«structural equivalence»، والنقائص البنيوية «structural holes»، وعدد من مقاييس المجموعات الفرعية الزمر «cliques»، ون-الزمر «n-cliques»، ون-العشائر «n-clans». مناقشة جيدة لمقاييس الشبكة، انظر J. Scott, Social Network Analysis, 2d ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000); and A. Degenne and M. Forse, Introducing Social Networks (London: Sage, 1999).

عن المُؤلفَيْن

روب كروس أستاذ الإدارة بكلية مكلنتير للاقتصاد، جامعة فرجنيا. يدير برنامج الشبكة الاجتماعية لمنتدى الأداء المؤسسي والمعرفة التابع لشركة آى بي إم (IBM, Knowledge and Oranizational Performance Forum)، حيث يعمل مع مجموعة كبيرة من الشركات المعروفة والمؤسسات الحكومية في تطبيق مفاهيم الشبكة على قضايا حساسة في العمل. وقد نشرت أبحاث روب عن الشبكات الاجتماعية في أماكن مثل هارفرد بزنيس رفييو (Harvard Business Review)، صالون مانجمينت ريفيو (Sloan Management Review)، كاليفورنيا مانجمينت ريفيو (California Management Review)، النشاط المؤسسي (Organizational Dynamics)، آفاق العمل (Business Horizons). ويعمل روب محاضراً واستشارياً ويدرس برامج الدراسات العليا لكبار الموظفين على الصعيدين المحلي والدولي.

أندرو باركر مستشار أبحاث في منتدى الأداء المؤسسي والمعرفة التابع لشركة آى بي أم (IBM, Knowledge and Organizational Performance Forum) في كامبريج، ماساشوسيتس. وقد أجرى أبحاثاً في مجموعة كبيرة من المنظمات والهيئات الحكومية التي تصنفها مجلة فورتشن (Fortune) من بين أكبر ٥٠٠ شركة أمريكية. وقد شملت أبحاث فرق العمل المؤلفة من كبار قيادات الإدارة التنفيذية، والأقسام الوظيفية، والجماعات ذات الاهتمام المشترك، والشركات التي اندمجت منذ عهد قريب. وقد ساعدت هذه الأبحاث هذه المنظمات على تطوير أفكار معمقة في مجال ابتداع المعرفة الحساسة والمشاركة في الأنشطة. وقد شارك أندرو في تأليف أكثر من مقال وكتاب، مختارات حول تحليل الشبكة. وقد ظهرت مقالاته في صالون مانجمينت ريفيو(Sloan Management Review)، النشاط المؤسسي (Organizational Dynamics)، كاليفورنيا مانجمينت ريفيو (California Management Review). وهو طالب في مرحلة الدكتوراه في جامعة ستانفورد ويحمل شهادات عليا من جامعة نورث إيسترن وكلية لندن للاقتصاد.

المترجم في سطور

د. يوسف بن عبدالله محمد المليفي

المؤهل العلمي:

دكتوراه في علم الاجتماع مع التركيز على السلوك التنظيمي من جامعة مسيسبي الحكومية «Mississippi State University»، بالولايات المتحدة الأمريكية عام (٢٠٠٥م).

الوظيفة الحالية:

أستاذ السلوك التنظيمي المساعد بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

الأنشطة العلمية:

- أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية للموظفين على فاعلية رأس المال الاجتماعي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية (بحث سينشر في دورية الإداري - معهد الإدارة العامة، سلطنة عُمان).
- تصميم ومشاركة في إعداد بعض الحقائب التدريبية لمتدربي معهد الإدارة العامة.
- المشاركة في تقديم العديد من البرامج والحلقات التدريبية المنعقدة بمعهد الإدارة.
- مراجعة ترجمة مقالات علمية مختلفة ذات صلة بالسلوك التنظيمي.
- نشر العديد من المقالات ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.
- تحكيم العديد من الاستبانات العلمية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.

الخبرات العملية:

- مدرب متخصص في تدريب موظفي القطاع العام والخاص منذ عام ١٩٩٤م حتى الآن في مجالات مختلفة في قطاع السلوك التنظيمي.
- مدير إدارة البحوث والترجمة من ٢٠٠٧ حتى فبراير ٢٠٠٨م.
- عضو لجنة البحوث من ٢٠٠٦ حتى يناير ٢٠٠٨م.
- منسق فريق مشروع نظام قياس أداء الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من ٢٠٠٥ حتى فبراير ٢٠٠٨م.
- باحث ومستشار بإدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، من ٢٠٠٥ حتى ٢٠٠٧م.

مراجع الترجمة في سطور

أ . د. عبداللطيف بن صالح بن عبدالعزيز النعيم.

مواليد الأحساء - المملكة العربية السعودية.

الوظيفة الحالية:

أستاذ إدارة الأعمال - كلية الشريعة بالأحساء - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الأنشطة العلمية:

- قياس اتجاهات قيادات منظمات قطاع الأعمال السعودي نحو التطوير التنظيمي - مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية) - ٢٠٠٣م.
- دراسة تحليلية لمواقف طلاب الجامعات السعودية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بالتطبيق على طلاب الأقسام الإدارية بفرع جامعة الإمام وكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك فيصل بالأحساء - مجلة الإداري - معهد الإدارة العامة - سلطنة عمان - ٢٠٠٢م.
- مدى إحساس أعضاء هيئة التدريس بالصعوبات التي تعوقهم عن إجراء بحوث الترقية والعوامل المؤثرة فيه: بالتطبيق على بيئة بعض كليات الجامعات السعودية - المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - جامعة حلوان - كلية التجارة - ٢٠٠١م.
- واقع التطوير التنظيمي في منظمات قطاع الأعمال: دراسة تطبيقية في بيئة المملكة العربية السعودية - مجلة الدراسات والبحوث التجارية - جامعة الزقازيق - ٢٠٠٠م.
- مدى إدراك طلاب الجامعات لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية على دافعيتهم للإنجاز: بالتطبيق على بيئة بعض كليات الجامعات السعودية - دورية الإدارة العامة - معهد الإدارة العامة - الرياض - محرم ١٤٢١هـ.
- تأثير ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية وبعض العوامل الأخرى على أداء طلاب الجامعة في مقرر العلاقات الإنسانية: بالتطبيق على طلاب قسم الإدارة بكلية الشريعة في محافظة الأحساء - مجلة الدراسات والبحوث التجارية - جامعة بنها ٢٠٠٩م.
- الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات العمل الخيري في محافظة الأحساء - مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية) - ١٤٢١هـ.
- دراسة المتغيرات المؤثرة على الشعور بتحقيق الذات لدى عضو هيئة التدريس بكلية

الشريعة في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية - المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - كلية التجارة - ٢٠١٠م.

- العلاقة بين أساليب تصميم سياسات الموارد البشرية وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة السعودية - مجلة الإداري - معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان - ٢٠٠٩م.
- توصيف الواقع الراهن: خطوة هامة نحو الإصلاح الإداري المنشود - ورقة علمية - ندوة الإصلاح الإداري - إمارة المنطقة الشرقية - ١٤٢٨هـ.
- أهمية السلوك الأخلاقي في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية: ورقة مشتركة - مؤتمر الإدارة الدولي - جامعة الملك فهد ١٤١٩هـ.

الخبرات العملية:

- رئيس قسم الإدارة بالكلية خلال المدة بين ١٤٢٠ - ١٤٢٤هـ.
- وكيل الكلية للشؤون الإدارية خلال المدة بين ١٤٢٤ - ١٤٣٠هـ.
- عضو المجلس العلمي بالجامعة خلال المدة بين ١٤٢٦ - ١٤٣٠هـ.
- رئيس وحدة الإرشاد الأكاديمي بالكلية منذ ١٤٣١هـ حتى الآن.
- رئيس وحدة البحوث بالكلية للعامين ١٤٣١هـ و١٤٣٢هـ.
- المشرف على دراسة الطالبات بالكلية من ١٤٣٢ - حتى الآن.
- رئيس قسم علوم الحاسب الآلي من ١٤٣٣/١/١٦هـ - حتى الآن.
- عضو الجمعية السعودية للإدارة - عضو الجمعية الأمريكية للإدارة.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٣هـ

هذا الكتاب

يُعَدُّ أحد الكتب التي تفتقر إليها المكتبة العربية، حيث يصنف من أوائل الكتب التي تناولت موضوع الشبكات الاجتماعية في المنظمات تناولاً علمياً، مستخدماً الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية لتوضيح الدور الذي تقوم به تلك الشبكات. فهو بذلك يتعرض لموضوع مهم وحديث في مجال دراسة منظمات العمل. فيقدم نموذجاً علمياً وعملياً لتحليل ودراسة مدى تأثير شبكات العلاقات الاجتماعية داخل منظمات العمل على أداء الموظفين، معتمداً على المنهج الكمي والكيفي الإحصائي، ومبيناً الطرق العلمية في فهم وإدارة شبكات العلاقات الاجتماعية لتصب في مصلحة المنظمة بدلاً من إضعافها والتأثير عليها سلباً.

يقدم هذا الكتاب عبر الأمثلة التوضيحية دراسة وتحليل ستين شبكة اجتماعية غير رسمية. ويهدف إلى مساعدة المديرين على معرفة الكيفية التي يتحقق بها الاتصال والتعاون بين الموظفين بهدف إنجاز العمل الموكل إليهم، كما يساعدهم على تحديد الطرق التي تمكنهم من التأثير على شبكة العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء والإبداع في العمل. يمكن أن يستفيد الموظفون أيضاً من هذا الكتاب؛ لما له من صلة بعملهم اليومي؛ إذ يساعدهم على فهم أهمية المشاركة في المعلومات وكيفية التعامل معها داخل نطاق العمل.

ردمك: ٧-٢٠٦-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٣هـ